



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Impacto da formação organizacional no comprometimento e
satisfação laboral dos colaboradores. Estudo de caso no Sistema Prisional
Português (Área Metropolitana de Lisboa).**

Ana Rita Alves Lourenço

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial
Humano.

Orientador: Professor Doutor José Alberto Lopes Costa

Co-Orientador: Tiago Maria Lopes de Carvalho Cardoso
Leitão

LISBOA

2018

Resumo

A dissertação estuda o impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional e satisfação laboral, usando como estudo de caso os estabelecimentos prisionais da Área Metropolitana de Lisboa (AML). A amostra é composta por 116 questionários aplicados ao *staff* prisional.

Investir na formação organizacional do *staff* prisional não só aumenta o seu comprometimento e satisfação, como também melhora o conhecimento, as competências, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. A formação pode ser explorada como uma “ferramenta” para capacitar os colaboradores com as competências necessárias para alcançar os objetivos e eficácia organizacionais.

Os resultados revelam uma relação positiva entre satisfação laboral e comprometimento organizacional ($r = 0.440$, $p < 0.001$) e uma relação positiva entre comprometimento organizacional e formação (23.2% do comprometimento é explicado pelas variáveis pertencentes à formação). Verificou-se ainda que 39.6% da satisfação laboral (R^2 ajustado = 0.396) é explicada pelas variáveis pertencentes à formação organizacional.

Os resultados mostram que a natureza do trabalho ($\beta = 0.361$) é o fator ambiental que tem maior efeito na satisfação global (9.06%). A aplicação do método *Enter* revela um efeito mediador parcial da variável satisfação, já que o efeito positivo significativo da formação no comprometimento diminui com a entrada da satisfação (passa de $\beta = 0.491$, $p < 0.001$ para $\beta = 0.355$, $p < 0.05$).

O estudo é pioneiro em Portugal ao nível do impacto da formação organizacional no comprometimento e satisfação laboral dos colaboradores no sistema prisional, e permite concluir que a formação tem um impacto positivo no comprometimento e satisfação do *staff* prisional da AML.

Palavras-chave: Formação organizacional; Comprometimento organizacional; Satisfação laboral; Sistema prisional

Abstract

The present Dissertation studies the impact of the organizational training on the organizational commitment and job satisfaction, using as a case study the penitentiary establishments of Lisbon Metropolitan Area (LMA). The sample derived from 116 usable questionnaires applied to prison staff.

To invest in prison staff organizational training not only increases their commitment and satisfaction, but also their knowledge, competences, attitudes and behaviours. Organizational training can be explored as a tool to train the collaborators with the necessary skills to achieve the organisation's objectives and efficacy.

The findings revealed that there is a positive relationship between job satisfaction and organizational training ($r = 0.440, p < 0.001$), and a positive relationship between organizational commitment and training (23.2% of the commitment is explained by the training variables). Furthermore, it was found that 39.6% of job satisfaction (Adjusted R Square = 0.396) is explained by organizational training variables.

The results revealed that the nature of the work ($\beta = 0.361$) is the environmental determinants that has most influence on the global job satisfaction (9.06%). The regression model (Enter method) revealed that the significant positive effect of training on the commitment was decreased by the inclusion of job satisfaction (from $\beta = 0.491, p < 0.001$ to $\beta = 0.355, p < 0.05$), showing that job satisfaction has a partial mediation effect.

It is a ground-breaking study in Portugal in what concerns the impact of the prison system organizational training on organizational commitment and job satisfaction, which demonstrates that training has a positive impact on commitment and satisfaction of prison staff from Lisbon Metropolitan Area (LMA).

Key Words: Organizational training; Organizational commitment; Job satisfaction; Prison system

Agradecimentos

Agradeço à Direção da Cooperativa de Solidariedade Social Aproximar e à Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais por me terem disponibilizado o fundamental para eu realizar esta investigação: tempo e acesso ao *staff* prisional.

A nível pessoal, tenho a agradecer ao Dr. Jorge Monteiro, pelo interesse que demonstrou desde o início na temática desta dissertação e por ter sido o elo ligação entre o trabalho académico e as direções dos Estabelecimentos Prisionais da Área Metropolitana de Lisboa.

Um Muito Obrigada ao meu Orientador Professor Doutor José Lopes Costa por ter aceite o meu convite, e ao meu Co-orientador, Tiago Maria Cardoso Leitão também por ter aceite participar nesta jornada.

Um singular e sincero Muito Obrigada a todos os profissionais dos serviços prisionais da Área Metropolitana de Lisboa que dispuserem do seu precioso tempo para preencherem o questionário. Sem a vossa participação este estudo não seria possível. Espero que este estudo possa contribuir para o reconhecimento do vosso papel para o saudável funcionamento da sociedade e, de alguma forma, ajudar a aumentar a vossa *performance*.

Dedicatória

Esta dissertação é dedicada a todos os seres humanos.

Homens, mulheres e crianças que estão na prisão continuam a ser seres humanos. A sua humanidade vai muito além do facto de serem reclusos/as. Igualmente, os profissionais que trabalham nas prisões são seres humanos. O ponto até que estes dois grupos reconhecem e observam a sua comum humanidade é a medida mais importante para uma prisão humana e decente. Onde este reconhecimento estiver em falta, haverá um real perigo de os direitos humanos serem violados (Coyle & Fair, 2018, p.15).

Lista de Abreviaturas

AML - Área Metropolitana de Lisboa

CGP – Corpo de Guarda Prisional

DGRSP – Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

EP – Estabelecimento Prisional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LMA – *Lisbon Metropolitan Area*

RH – Recursos Humanos

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Dedicatória	iv
Lista de Abreviaturas	v
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Formação organizacional	3
1.1.1 Definição do conceito de formação organizacional	5
1.1.1.1 Motivação para a formação	6
1.1.1.2 Acesso à formação	6
1.1.1.3 Benefícios da formação	7
1.1.1.4 Apoio para a formação	7
1.2 Comprometimento organizacional	8
1.2.1 Componentes do comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen	10
1.3 Relação entre formação organizacional e comprometimento	12
1.4 Satisfação laboral (<i>job satisfaction</i>)	15
1.4.1 Fatores que afetam a satisfação laboral	17
1.4.1.1 Fatores pessoais	18
1.4.1.2 Fatores ambientais	20
1.5 Relação entre formação organizacional e satisfação laboral	20
1.6 Relação entre formação organizacional, comprometimento e satisfação laboral	21
Capítulo II – SERVIÇOS PRISIONAIS	23
2.1 Os estabelecimentos prisionais como uma instituição dinâmica	23
2.1.1 O <i>staff</i> prisional	24
2.2 Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	25
2.2.1 Sistema Prisional Português	27
2.2.2 Modelo de formação da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	29
2.2.3 A formação, o comprometimento e a satisfação laboral no sistema prisional	30
Capítulo III – METODOLOGIA	35
3.1 Questão de partida e objetivos da dissertação	35

3.1.1 Hipóteses em investigação	36
3.2 Universo	39
3.3 Instrumento de recolha de dados – questionário	40
3.3.1 Questionário para medir formação	40
3.3.1.1 Motivação para a formação.....	41
3.3.1.2 Acesso a formação	41
3.3.1.3 Benefícios da formação	41
3.3.1.4 Apoio para a formação.....	42
3.3.1.5 Formação em geral.....	43
3.4.1 Questionário para medir comprometimento	43
3.4.1.1 Comprometimento organizacional afetivo.....	43
3.4.1.2 Comprometimento organizacional instrumental.....	43
3.4.1.3 Comprometimento organizacional normativo	44
3.5.1 Questionário para medir satisfação	44
3.5.1.1 Fatores ambientais	45
Capítulo IV – RESULTADOS.....	48
4.1 Amostra.....	48
4.1.1 Caraterização da amostra.....	49
4.2 Tratamento dos Resultados.....	51
4.2.1 Fiabilidade	51
4.2.2 Estatística descritiva e diferencial	52
4.2.3. Relação entre variáveis.....	58
4.2.4 Impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional e na satisfação laboral	60
4.2.5 Mediação da satisfação laboral na relação entre a formação e o comprometimento organizacional.....	62
4.3 Discussão dos Resultados	63
4.4 Implicações para os serviços prisionais	64
CONCLUSÕES.....	67
Limitações e recomendações para estudos futuros	68
Referências Bibliográficas	70
Anexos.....	76
Anexo 1 – Ofício de aceitação para investigação nos EP’s da Área Metropolitana de Lisboa	
Anexo 2 – Modelo de Consentimento Informado	

Anexo 3 – Questionário

Anexo 4 – Tratamento de dados

Índice de Figuras

Figura 1: As três componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional	11
Figura 2: Estabelecimentos prisionais por nível de segurança e grau de complexidade de gestão	28
Figura 3: N° de ações, formandos e volume de horas por área temática de formação da DGRSP, no ano de 2017.....	30
Figura 4: Idade dos participantes	49
Figura 5: EP onde os participantes desempenham funções	50
Figura 6: Funções exercidas pelos participantes	50
Figura 7: Antiguidade dos participantes na DGRSP	51
Figura 8: Modelo de mediação.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1: Nível académico dos participantes	49
Tabela 2: Coeficientes alfa de Cronbach.....	52
Tabela 3: Perceção dos participantes no estudo sobre o acesso à formação	53
Tabela 4: A DGRSP comunica eficazmente o seu plano anual de formação?.....	53
Tabela 5: Benefícios mais valorizados pelos participantes no estudo (percentagem)	53
Tabela 6: Apoio para formação	54
Tabela 7: Estatística descritiva das variáveis em estudo	55
Tabela 8: Recodificação das variáveis	56
Tabela 9: Variáveis em estudo em função do género dos participantes.....	56
Tabela 10: Variáveis em estudo em função da idade dos participantes	56
Tabela 11: Variáveis em estudo em função do nível académico dos participantes.....	57
Tabela 12: Variáveis em estudo em função do tempo de serviço dos participantes	57
Tabela 13: Relação entre variáveis em estudo	58
Tabela 14: Relação entre as variáveis ambientais e a satisfação global no trabalho.....	59
Tabela 15: Impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional colaboradores dos EP's da Área Metropolitana de Lisboa.....	60
Tabela 16: Impacto da formação organizacional na satisfação laboral dos colaboradores dos EP's da Área Metropolitana de Lisboa.....	61

Tabela 17: Impacto das variáveis ambientais na satisfação global com o trabalho	61
Tabela 18: Mediação da satisfação laboral na relação entre a formação organizacional e o comprometimento organizacional	63

INTRODUÇÃO

Parece ser aceite entre os autores de referência que investir em formação organizacional tem impactos macro e micro ao nível da economia e gestão do capital humano. A nível macro, a formação organizacional tem aparecido relacionada com o crescimento económico dos países, sendo apresentada como fator que contribui para a competitividade no mercado internacional.

A nível micro a formação organizacional aparece hoje como parte de um conjunto de outras práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) – como recrutamento, seleção e recompensa – sendo usada como uma “ferramenta” para interagir com os colaboradores, quer para aquisição de novo conhecimento e competências e aperfeiçoamento dos mesmos. Outro resultado da formação é que cria colaboradores satisfeitos, que se transformam em colaboradores comprometidos. Colaboradores satisfeitos e comprometidos são mais leais à organização e à sua missão, têm melhor desempenho e *performance* e manifestam menos intenções de absentismo e *turnover*, e menos manifestações de *burnout* ou *stress*.

Em resumo, a formação organizacional é uma “ferramenta” para desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal que contribui para o “capital intelectual” das organizações e pessoas. Esta “ferramenta” parece revelar-se diferenciadora na vantagem competitiva das organizações, daí o investimento nesta prática de GRH ser cada vez mais valorizado.

Os serviços prisionais, como qualquer outro serviço público, precisam desenvolver e manter uma relação forte com os seus recursos humanos de forma a atingir níveis de *performance* mais elevados, eficazes e alinhados com a sua missão. Uma das medidas para atingir esses níveis e esse alinhamento é a oferta de formação organizacional.

A investigação focada nas áreas de gestão de recursos humanos dos serviços prisionais é ainda muito recente. Por exemplo, apenas nas últimas duas décadas se começou a estudar como diferentes dimensões do ambiente organizacional afetam o comprometimento dos profissionais dos estabelecimentos prisionais (Lambert *et al.*, 2009).

O presente estudo examina o impacto de diferentes componentes de formação organizacional (como motivação, acesso à formação, benefícios da formação, apoio para formação) no comprometimento (afetivo, normativo ou instrumental) e satisfação (fatores pessoais e organizacionais).

Assim, a questão de partida desta dissertação é: **a formação organizacional tem impacto positivo no comprometimento organizacional e na satisfação laboral do *staff* prisional?**

São ainda objetivos específicos desta dissertação (i) compreender qual a perceção do *staff* prisional sobre a oferta formativa da DGRSP; (ii) apurar o tipo de benefícios que o *staff* prisional vê em participar em ações de formação; (iii) identificar o tipo de comprometimento do *staff* prisional a trabalhar nos estabelecimentos prisionais portugueses; (iv) verificar se a formação organizacional influencia o comprometimento organizacional dos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da AML; e (v) apurar a influência da formação organizacional na satisfação laboral dos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da AML.

A dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos.

No primeiro capítulo são apresentados os conceitos que estão na base de toda a dissertação (formação organizacional; comprometimento organizacional e satisfação laboral), assim como uma análise crítica dos mesmos.

No segundo capítulo faz-se um breve enquadramento do sistema penitenciário no geral, e do sistema penitenciário português em concreto. Ainda neste capítulo se enquadra, de uma forma muito geral, o modelo de formação da DGRSP e o *estado de arte* da formação, o comprometimento e a satisfação laboral no sistema prisional.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia, em que são colocadas as questões de partida e objetivos da dissertação, apresentadas e fundamentadas as hipóteses em estudo, o universo do estudo, e o método de recolha de dados.

No quarto capítulo, a dissertação foca na caracterização da amostra do estudo, apresenta o tratamento dos dados (fiabilidade, estatística descritiva e diferencial e relação entre variáveis), e discute os resultados e implicações destes para os serviços prisionais.

A dissertação termina com as conclusões, onde se apresentam também as limitações e recomendações para investigações futuras.

Capítulo I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem como finalidade apresentar conceitos que estão na base da presente dissertação. Os conceitos foram recolhidos através de um levantamento bibliográfico, tendo sido posteriormente feita a sua análise crítica. Procurou-se estudar autores e artigos internacionais recentes.

Num primeiro momento, o capítulo estuda a emergência da **formação organizacional**, definição de conceito e identificação de respetivas dimensões; segue-se a definição de **comprometimento organizacional** e análise da sua relação com formação organizacional. Por fim, é introduzida a temática da **satisfação laboral**, definição e relação com formação e comprometimento.

1.1 Formação organizacional

Na revisão de literatura efetuada, parece ser aceite entre os autores de referência, que investir em formação organizacional tem impactos macro e micro ao nível da economia e gestão do capital humano. Por exemplo, segundo Halldén (2015) a formação organizacional contribui quer para o crescimento económico dos países, quer para garantir a sua competitividade no mercado internacional. Ainda, alguns estudos teóricos e empíricos têm suportado a perspetiva de que o capital humano é o mais importante ativo estratégico das organizações, sendo o fator diferenciador na vantagem competitiva sustentável (Abdulla, 2009; Bulut & Culha, 2010; Dias & Silva, 2016). Segundo autores como Bulut e Culha (2010), Khan, Khan e Khan (2011), Nassazi (2013) ou, mais recentemente Dias e Silva (2016), a formação é um dos mais importantes investimentos que as organizações podem fazer uma vez que melhora o conhecimento, as competências, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. A formação aparece relacionada com o aumento do capital intelectual das organizações (Bulut & Culha, 2010).

Em consequência da identificação da vantagem competitiva da formação organizacional, cada vez mais se verifica um crescente investimento em formação organizacional (Dias & Silva, 2016). A formação organizacional aparece hoje como parte de em conjunto de outras práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) – como recrutamento, seleção e recompensa – sendo usada como uma “ferramenta” para interagir com os colaboradores, seja através da aquisição de conhecimento novo, seja através do aprofundamento do conhecimento que já detém (Bulut & Culha, 2010; Dias & Silva, 2016).

Outra finalidade da formação organizacional tem sido comunicar objetivos organizacionais (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003). Neste sentido, os programas de formação são preparados para capacitar os colaboradores com as competências necessárias para alcançar os objetivos e eficácia organizacionais de uma forma eficaz (Aziz *et al.*, 2016).

Além da capacitação dos colaboradores e dos objetivos estratégicos, segundo Ndibe e Campus (2014) outros fatores têm contribuído para o crescente investimento em formação: o crescimento constante da complexidade do ambiente de trabalho, as rápidas mudanças dentro dos contextos organizacionais e o avanço tecnológico. Segundo o estudo de Jones, George e Hill (2000, citado em Ndibe & Campus, 2014) a formação ajuda a assegurar que os membros da organização possuem o conhecimento e competências necessários para (i) concretizarem o seu trabalho com eficácia, (ii) assumirem novas responsabilidades, e (iii) se adaptarem a condições de mudança. Para Ndibe e Campus (2014, p. 10) a formação ajuda a “aumentar a qualidade, satisfação dos clientes, produtividade, moral, sucessão de administração, desenvolvimento do negócio, rentabilidade e *performance* organizacional”. Bulut e Culha (2010) acrescentam que a formação traz benefícios relacionados com a motivação dos colaboradores. A formação cria o recurso mais valioso de uma organização: força de trabalho comprometida (Bulut & Culha, 2010).

Muito embora haja afirmações e suposições de que a formação organizacional tem consequências positivas nos colaboradores como aumento de motivação, comprometimento, e/ou *performance*, os estudos empíricos que efetivamente mostram essa relação são ainda limitados (Dysvik & Kuvaas, 2008). De acordo, Tharenou, Saks e Moore (2007) é necessário investir em investigação que integre modelos e teoria do nível individual (micro) e do nível organizacional (macro) da formação, pois existe pouco desenvolvimento teórico ou investigação em como os resultados do nível individual impactam a nível organizacional.

Outra limitação é a falta de evidência ao nível de impactos financeiros para a organização. Tharenou, Saks e Moore (2007) na sua meta-análise de 67 estudos concluem que a formação está positivamente relacionada com resultados ao nível dos recursos humanos e *performance organizacional*, mas o seu impacto ao nível dos benefícios financeiros é muito fraco. Tal vem suportar resultados encontrados em outros estudos citados por Aziz *et al.* (2016), onde se conclui que o impacto da formação nos benefícios financeiros da organização é muito limitado devido às dificuldades em avaliar resultados tangíveis que advenham deste investimento, nomeadamente dados relacionados com um aumento monetário.

Segundo os resultados do estudo empírico de Bulut e Culha (2010), outra limitação dos estudos sobre formação é a limitação da avaliação da formação. A avaliação da formação deve também incorporar questionários dirigidos a clientes, colegas e superiores hierárquicos. As

organizações continuam a investir apenas na avaliação da formação ao nível da reação (nível micro), havendo poucas que se preocupem em medir o impacto da formação nos resultados. Esta limitação faz com que quando se procure medir o impacto da formação ao nível organizacional, este seja muito limitado e pouco desenvolvido comparativamente à análise de nível individual (Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

1.1.1 Definição do conceito de formação organizacional

Embora a investigação sobre formação organizacional seja relativamente recente, existe já uma vasta oferta de conceptualizações sobre o conceito de “formação”.

Goldstein, em 1980, conceptualiza formação como uma sistemática aquisição e desenvolvimento de conhecimento, competências e atitudes, que são requeridos aos colaboradores para desempenharem adequadamente as suas tarefas ou trabalho, ou para melhorarem a sua *performance* no ambiente organizacional (Tharenou, Saks, & Moore, 2007). Outra conceptualização mais complexa é apresentada por Gordon em 1992. Este autor define formação como uma modificação do comportamento planeada e sistemática através de eventos de aprendizagem, atividades e programas, e que resulta no desenvolvimento de níveis de conhecimento, competências, e habilidades nos participantes, possibilitando-lhes desempenhar com eficiência o seu trabalho (Nassazi, 2013). Al-Emadi e Marquardt (2007) definem formação como as atividades planeadas pela organização, quer para aumentar conhecimento e competências laborais, quer para modificar as atitudes e comportamentos dos colaboradores de forma coerente com os objetivos da organização e requerimentos do trabalho. Estes autores consideram formação organizacional não apenas formação formal, mas também formação informal e *on-the-job*, assim como outras atividades de desenvolvimento profissional.

Naqvi e Khan (2013) definem formação como um desenvolvimento sistemático de conhecimento, competências e comportamentos necessários aos colaboradores de modo a realizarem adequadamente uma certa tarefa ou trabalho. Pode ter vários formatos: no local do trabalho ou fora do local de trabalho; durante o trabalho ou fora de horário do trabalho.

Nesta dissertação, adota-se a definição de Bulut e Culha (2010, p. 311), em que **formação organizacional** são as “**atividades sistemáticas para desenvolver e melhorar as competências, conhecimento e comportamento dos colaboradores, de modo a lhes permitir desempenhar funções relacionadas como o seu trabalho, executar tarefas muito concretas, e alcançar os requisitos de qualidade de Recursos Humanos para o futuro**”. Assim sendo, a formação organizacional distingue-se da formação inicial, visando esta última “a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão. É o

primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão” (Comissão Interministerial para o Emprego, Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional, 2011, p. 27; Dias & Silva 2016).

As percepções dos colaboradores sobre formação têm sido analisadas por diferentes autores (Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett, 2001; Bartlett & Kang, 2004; Bulut & Culha, 2009; Semeyko, 2011). Segundo estes autores, a forma como o colaborador percebe a formação pode ser conceptualizada recorrendo a uma estrutura multidimensional que compreende as seguintes componentes: (i) motivação para a formação; (ii) acesso à formação; (iii) benefícios da formação; e (iv) apoio para a formação.

1.1.1.1 Motivação para a formação

Segundo Bulut e Culha (2010), a **motivação para a formação**, pode ser definida como a vontade de participar em programas de formação. Na grande parte dos estudos científicos relativos à relação entre formação e comprometimento, a motivação para a formação é considerada como sendo um dos antecedentes do comprometimento afetivo (Semeyko, 2011). Newman, Thanacoody e Hui (2011) propõe a seguinte explicação para a relação: colaboradores motivados tendem a aprender e aplicar as competências desenvolvidas durante a formação de uma forma mais eficiente, o que traz benefícios associados que aumentam os sentimentos positivos face à organização, o que por si aumenta o comprometimento afetivo. Embora os autores não expliquem o que querem dizer com “benefícios associados”, segundo Semeyko (2011) pode-se considerar o aumento de competências e satisfação pessoal advinda da realização das tarefas de uma forma mais eficiente.

1.1.1.2 Acesso à formação

Acesso à formação significa a “percepção que os colaboradores têm da probabilidade de participar em formação organizacional, independentemente de a participação se basear em critérios objetivos e justos de seleção, independentemente do processo de inscrição ser formalizado e independentemente de os candidatos terem o apoio dos seus supervisores” (Bulut & Culha, 2010, p. 312).

Outros investigadores chamam a esta variável da formação como “percepção de acesso à formação” ou “percepção de disponibilidade para formação”, sendo que definem estes conceitos no sentido em que os colaboradores sentem que têm acesso a oportunidades de formação (Bartlett, 2001; Semeyko, 2011).

Ainda segundo Bulut e Culha (2010) os colaboradores que valorizem o acesso justo a programas de formação e que o percecionem como um indicador de que a organização os valoriza e está disponível para investir neles, entram num fenómeno de contrato psicológico com a organização. Este fenómeno faz com que o colaborador “pague” de volta à organização através de trabalho de qualidade e um comportamento organizacional. Através deste processo de partilha social, ambas as partes podem ganhar valiosas recompensas.

1.1.1.3 Benefícios da formação

Nordhaug em 1989 identificou três tipos de **benefícios da formação**: de carácter pessoal, relacionados com a carreira, e relacionados com o emprego (citado em Semeyko, 2011). Al-Emadi e Marquardt (2007) explicaram do seguinte modo os benefícios: (i) os benefícios de carácter pessoal representam até que ponto os colaboradores acreditam que a sua participação em formação os ajuda a criar redes de trabalho, aumenta a sua *performance* no trabalho e contribui para o seu desenvolvimento pessoal; (ii) os benefícios relacionados com a carreira surgem quando a participação em atividades de formação leva os colaboradores a identificar ou atingir objetivos de carreira, ou ainda criar oportunidades de seguir novos caminhos ao nível da carreira. Por fim, diz-se (iii) benefícios da formação relacionados com o emprego, quando há uma melhoria das relações entre os pares e gestores, ou ainda quando a formação permite que haja um breve momento de rutura (que é necessário) com o trabalho.

1.1.1.4 Apoio para a formação

Apoio para a formação significa apoio para desenvolver competências e fazer formação. Segundo Bulut e Culha (2010) em empresas onde os colaboradores percebem altos níveis de apoio para desenvolver as suas competências, praticar novas formas de realizar o seu trabalho e resolver problemas que advém do trabalho diário através de novas abordagens, tal leva a que os colaboradores assumam obrigações psicológicas em se autodesenvolverem para ter uma melhor *performance* no trabalho. Concluindo, o que acontece é que quando os colaboradores percecionam apoio por parte da organização, sentem-se mais obrigados para com a organização. Por outro lado, quando eles não sentem esse apoio por parte da organização, sentem-se defraudados e tendem a diminuir o seu compromisso (Bulut & Culha, 2010).

O apoio para a formação pode assumir duas direções: vertical e horizontal (Bartlett, 2001). O apoio vertical é o apoio percebido pelos superiores hierárquicos ou colegas titulares de responsabilidades; o apoio horizontal relaciona-se com o grau em que colegas pares têm

vontade de ajudar outros colegas de boa vontade, como por exemplo, a resolver problemas ou a implementar/ melhorar formas de trabalhar. O grau de percepção dos colaboradores quer de apoio vertical como de apoio horizontal para formação organizacional, não só aumenta as atitudes face a outros colegas de trabalho, como também aumenta a satisfação e o comprometimento organizacional.

Na revisão de literatura efetuada parece que, até hoje, pelo menos em Portugal, ainda não foi feito qualquer estudo para testar e validar a escala de formação organizacional de Bartlett (2001) em contexto prisional.

1.2 Comprometimento organizacional

Um dos muitos conceitos que têm vindo a ser amplamente estudados devido à sua relação com a GRH é o conceito de **comprometimento organizacional**. Este conceito tem sido considerado como uma variável importante na explicação do comportamento organizacional uma vez que tem um impacto demonstrado na *performance* dos colaboradores (Bartlett, 2001).

Por conseguinte, o conceito tem sido aplicado em vários estudos teóricos e empíricos de áreas como comportamento organizacional, gestão de recursos humanos e psicologia organizacional / industrial (Karim & Noor, 2017), o que vem a ser reforçado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008, p. 115) com a afirmação “O conceito de comprometimento organizacional (*organizational commitment*) tem assumido um papel de relevo na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto de trabalho.”.

Não obstante, estudos sobre comportamento organizacional (por exemplo Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Allen & Meyer, 1990; Bartlett, 2001; Bulut & Culha, 2010), a definição do conceito não é consensual, havendo mesmo várias definições estabelecidas. Ao longo dos anos, o conceito tem vindo a evoluir nas suas componentes, tendo sido conceptualizado inicialmente como tendo um carácter mais unidimensional, e sendo hoje entendido como um conceito multidimensional.

O conceito *organizational commitment* foi introduzido por Becker em 1960 surgindo associado ao termo “side-bet”, ou seja, a associação do colaborador ao investimento para permanecer na organização (Dias & Silva, 2016). Em 1970, Hall, Scheider e Nygren definiram comprometimento organizacional como o processo através do qual os objetivos da organização e do indivíduo se tornam altamente integrados e congruentes (citado em Karim & Noor, 2017). Porter *et al.* (1974, p. 3) definem comprometimento organizacional como “a força de identificação e envolvimento de um indivíduo numa organização em particular”. Ainda segundo os mesmos autores, o comprometimento pode ser caracterizado por, pelo menos, três

fatores: (i) identificação – que significa adotar como seus os objetivos e valores da organização; (ii) envolvimento, que é a imersão psicológica e absorção nas atividades diárias do trabalho; e (iii) lealdade, que é o sentimento de afeto por e apego à organização. Allen e Meyer (1990, p. 14) definem comprometimento organizacional como “um estado psicológico que une o indivíduo à organização”.

O comprometimento tem sido discutido na literatura por se verificar que pode ter uma série de fatores positivos que influenciam a atitude do colaborador para com a organização. Por exemplo, vários estudos mostram que o comprometimento organizacional é um dos fatores que influencia as intenções de rotatividade dos colaboradores, ou então que colaboradores com altos níveis de comprometimento afetivo mostram menos *stress* e problemas de âmbito familiar que surgem devido à vida profissional (Semeyko, 2011).

Uma meta-análise realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) identificou alguns resultados do comprometimento, que os autores classificaram em três grupos: (i) rotatividade e intenções de rotatividade; (ii) comportamento no local de trabalho (onde se incluiu assiduidade, comportamento organizacional cívico e *performance*), e (iii) saúde e bem-estar dos colaboradores. Os autores encontraram ainda fortes correlações entre comprometimento e intenções de rotatividade. Ainda de acordo com os resultados, o comprometimento afetivo estava negativamente correlacionado com absentismo e positivamente correlacionado com comportamento organizacional cívico e *performance*. A relação entre comprometimento com *stress* e conflitos familiares advindos do trabalho era negativa. No entanto, não obstante os resultados apresentados, importa referir que a relação entre comprometimento e *performance* ainda está em debate, não sendo consensual (Semeyko, 2011).

Concluindo, sobre o mesmo conceito pode-se encontrar uma abordagem mais focada na atitude - Meyer e Allen (1991) que definem o comprometimento organizacional recorrendo à ligação emocional ou psicológica que os colaboradores desenvolvem com as suas organizações – aqui concorrem fatores como oportunidade de interagir com outras pessoas, ter um trabalho desafiante e poder desenvolver as suas competências – *conceito multidimensional*; por outro lado, existe uma abordagem mais focada no comportamento – onde por exemplo, segundo Becker (1960), o comprometimento é baseado no custo-benefício de deixar ou ficar na organização, ou seja, os colaboradores estão ligados às suas organizações pelas recompensas financeiras – *conceito unidimensional* (Allen & Meyer, 1991).

Nesta dissertação adota-se a definição de Allen e Meyer (1990) onde o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional, considerando a ligação emocional ou psicológica que os colaboradores desenvolvem com as suas organizações.

1.2.1 Componentes do comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen

Como referido, de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1991), o comprometimento é um constructo multidimensional que compreende três componentes – afetiva (*affective*), normativa (*normative*) e instrumental (*continuance*) – as chamadas “bases do comprometimento”. A contribuição do modelo multidimensional é a que integra num só modelo conceptualizações já existentes que separavam as abordagens comportamental e atitudinal (Bartlett., 2001).

Para Meyer e Allen (1991) as componentes afetiva, instrumental e normativa devem ser analisadas como componente e não como tipo de comprometimento, uma vez que os colaboradores podem experienciar estes estados psicológicos em diferentes graus. Por exemplo, alguns colaboradores podem experienciar ambos, uma forte necessidade e uma forte obrigação para permanecer na organização, mas não desejo ficar, outros podem não sentir nem obrigação nem necessidade, mas ficar simplesmente porque assim o desejam.

O **comprometimento afetivo** ocorre quando o colaborador tem uma ligação emocional à organização, sendo que o colaborador se identifica e se sente envolvido com os objetivos e missão da organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 2) define-se como a ligação emocional à organização por parte do colaborador, de tal forma que “indivíduos altamente comprometidos se identificam com, estão envolvidos em, e desfrutam de fazer parte de uma organização”. Os antecedentes da ligação afetiva podem ser divididos em quatro categorias: (i) características pessoais (por exemplo, idade, sexo, nível de escolaridade, tempo na função); (ii) estrutura organizacional (por exemplo, descentralização de poder de decisão; estruturação de procedimentos e políticas organizacionais); (iii) e experiência profissional (que os autores dividem em duas categorias: aquelas que satisfazem a necessidade de o colaborador se sentir confortável na organização, quer a nível físico, quer psicológico; e aquelas que contribuem para que o colaborador se sinta competente no desempenho do seu trabalho (Meyer & Allen, 1991).

O **comprometimento instrumental** baseia-se na relação custo-benefício que os colaboradores associam a deixar a organização. Esta componente desenvolve-se com base em dois fatores “a magnitude e/ou número de investimentos que os indivíduos fazem (ou apostas laterais) e uma perceção de falta de alternativa” (Allen & Meyer, 1990, p. 4). Os investimentos ocorrem quando, por exemplo, um colaborador investe tempo e energia em desenvolver uma competência que dificilmente pode ser transferida para outra organização. Aqui o colaborador está a apostar que aquele investimento será compensador. Este processo pode fazer com que o colaborador continue empregado na organização. O mesmo se aplica para a falta de alternativas

de emprego. Quanto mais o colaborador percebe falta de alternativas, maior serão os custos por ele associados a deixar o emprego, e mais forte será o seu comprometimento instrumental na organização.

A terceira componente do comprometimento organizacional é a normativa. O **comprometimento normativo** é influenciado pelas experiências individuais do colaborador. Podem ser experiências anteriores (socialização familiar/cultural) ou posteriores (socialização organizacional) à entrada na organização (Allen & Meyer, 1990). Estes tipos de experiência criam no colaborador um sentimento de obrigação face aos seus superiores, pares, subordinados ou terceiros (como família), que os faz sentir obrigação em permanecer e ser leal para com a organização. A Figura 1 apresenta o modelo de comprometimento organizacional sugerido por Meyer e Allen:

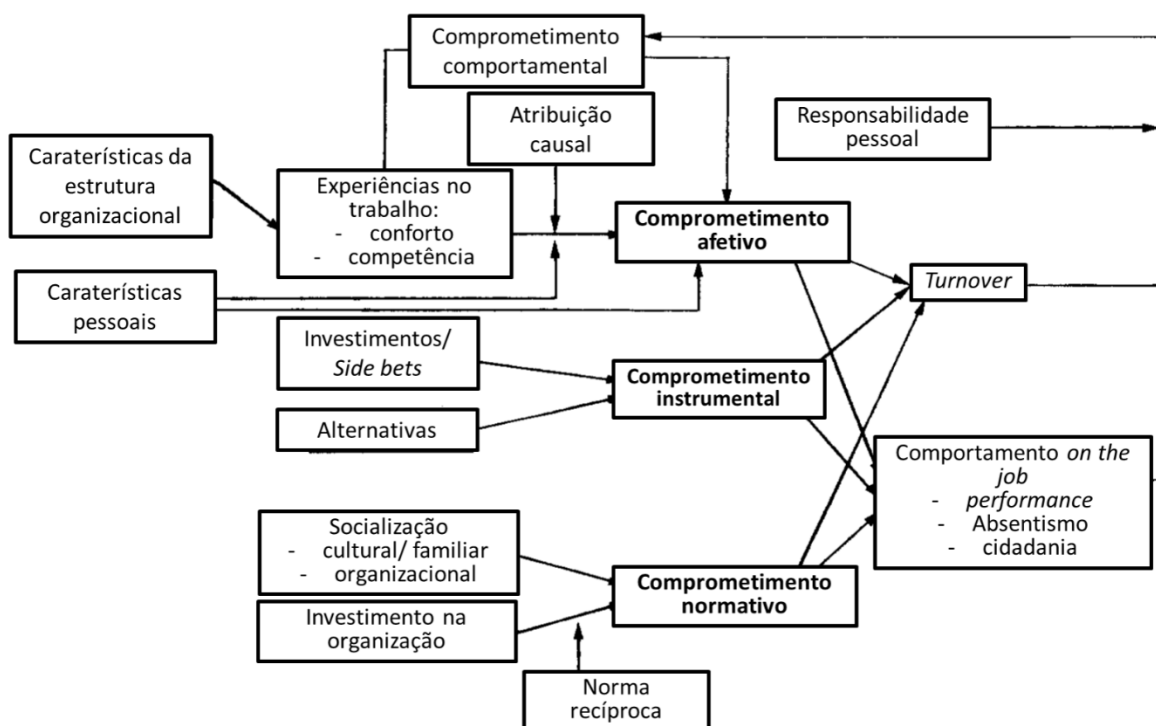


Figura 1: As três componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional

Fonte: Adaptado de “A three-component conceptualization of organizational commitment” de Meyer e Allen, 1991, *Human resource management review*, p. 68

Embora na análise das três componentes do modelo exista uma “ligação” entre o colaborador e a organização que, por conseguinte, diminui a probabilidade de o colaborador deixar a organização, a natureza dessa ligação é diferente. Os colaboradores com um forte comprometimento afetivo ficam na organização porque querem; os colaboradores com comprometimento de instrumental ficam porque precisam, e os colaboradores com

comprometimento normativo ficam porque sentem que devem ficar na organização (Allen & Meyer, 1990).

A ligação é importante porque traz benefícios para a organização. Na meta-análise realizada por Meyer *et al.* (2002) os autores revelam que as três componentes do comprometimento estavam negativamente relacionadas com pensamentos de rotatividade ou rescisão, por exemplo. Além disso, os investigadores concluíram que o comprometimento afetivo mostrou ter as correlações mais fortes com os desejados resultados organizacionais (assiduidade, comportamento organizacional cívico e *performance*). Segundo os resultados do mesmo estudo, o comprometimento normativo estava também relacionado com os desejados resultados organizacionais, embora com menos vigor. O comprometimento instrumental não tinha qualquer relação ou associações negativas com os desejados resultados. Concluindo, parece que o comprometimento pode ser considerado benéfico tanto para o colaborador, como para a organização.

O modelo e escala de comprometimento organizacional construídos por Allen e Meyer têm sido examinados em vários estudos empíricos. Alguns destes estudos incluíram medidas das três componentes, enquanto outros apenas se focaram no comprometimento afetivo ou comprometimento de instrumental. Segundo Karim e Noor (2017) muitos estudos mostraram evidência empírica em como os componentes são distintos entre eles.

Esta dissertação utiliza como base teórica investigações e estudos de Bartlett (2001), Al-Emadi e Marquardt (2007), Bulut e Culha (2010), Semeyko (2011), e Newman, Thanacoody e Hui (2011). Todos estes estudos utilizaram o modelo de três componentes desenvolvido por Meyer e Allen em 1991.

Na revisão de literatura efetuada parece que, até hoje, pelo menos em Portugal, ainda não foi feito qualquer estudo para testar e validar a escala de comprometimento organizacional de Allen e Meyer em contexto prisional.

1.3 Relação entre formação organizacional e comprometimento

Existe um crescente consenso de que as práticas de GRH influenciam as atitudes e comportamento dos colaboradores, e que o comportamento e atitudes positivas relativamente ao emprego dependem, em larga medida, das perceções dos colaboradores de que o empregador valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Newman, Thanacoody, & Hui, 2011).

Segundo Bartlett (2001) a formação, como outras práticas de GRH, pode ser utilizada para despertar respostas desejadas, o que pode incluir aumentar o comprometimento

organizacional. O autor defende que o contrato psicológico com a organização é um preditor importante de comportamento organizacional e que as práticas de recursos humanos estão a desempenhar um papel importante em criar e gerir contratos psicológicos nos colaboradores. Ainda segundo Bartlett (2001), a formação é uma das práticas que pode promover contratos psicológicos favoráveis. Por exemplo, as organizações que oferecem formação aos seus colaboradores beneficiam não apenas do desenvolvimento de competências dos mesmos (e consequentemente de um aumento de produtividade e *performance*), mas também de um aumento da ligação emocional, levando a que os colaboradores queiram ficar na organização (Bulut & Culha, 2010). Ou seja, a formação enquanto prática de GRH pode ser usada com um veículo para procurar aumentar o comprometimento afetivo.

Segundo Newman, Thanacoody e Hui (2011) quanto mais uma organização mostrar vontade de cuidar dos seus colaboradores (criando oportunidades de formação, por exemplo), mais os colaboradores irão retribuir com um comportamento positivo e atitudes favoráveis à organização. Para os autores, a oferta de formação é encarada pelos colaboradores como um sinal de que a sua organização quer estabelecer uma relação de intercâmbio social com eles, o que ajuda a estabelecer um laço psicológico entre um empregador e os seus colaboradores.

A oportunidade de poder participar em ações de formação organizacional é um fator importante na cultura corporativa e constata-se que está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional (Bartlett, 2001; Bulut & Culha, 2010). Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) concluem no seu estudo que quando os colaboradores percecionam que têm acesso a formação sentem que a sua organização tem vontade de investir neles e se importa com eles. Como contrapartida, os colaboradores tendem a trabalhar mais, estabelecem laços com a organização e exibem comportamento organizacional cívico. Ainda segundo Bartlett e Kang (2004) aquelas organizações onde se percebe um acesso justo a programas de formação terão mais probabilidade de aumentar o número de colaboradores comprometidos.

Outros estudos vêm reforçar o impacto da formação no comprometimento. Por exemplo, Nkosi (2015) realizou um estudo sobre comprometimento, retenção e *performance* numa Autarquia Local no Sul de África. Segundo os resultados, a formação tem impacto positivo e significativo no comprometimento dos colaboradores. Num estudo semelhante realizado por Ashar *et al.* (2013, citado em Ocen, Francis, & Angundaru, 2017) sobre o impacto da formação no comprometimento e intenções de rotatividade no Paquistão, os autores concluem que a formação cria a impressão de preocupação e mostra o quão valorizados são os colaboradores pela organização. Nos resultados do estudo de Bulut e Culha (2010), a perceção dos

colaboradores de acesso a formação como uma oportunidade para aumentar as competências, conhecimentos e habilidades, afeta positivamente o comprometimento organizacional.

No seu estudo sobre a relação entre formação e atitudes dos colaboradores, Tsui, Pearce, Porter e Tripoli (1997, cit. por Smeyko, 2011) defendem que investir nos colaboradores (onde se inclui a formação) estaria positivamente relacionado com mais altos níveis de comprometimento afetivo, comportamento organizacional cívico e intenções de ficar na organização. No que respeita ao comprometimento afetivo, no seu estudo Ahmad e Bakar (2003) concluem que este será ainda maior se os empregadores acreditarem que o que motiva as iniciativas de formação da organização é o interesse em desenvolver os empregadores.

Os estudos de Bartlett (2001), Bartlett e Kang (2004) Podsakoff *et al.* (2000) e Bulut e Culha (2010) mostram que colaboradores com perceção de acesso a formação têm uma maior probabilidade de apresentar mais altos níveis de comprometimento afetivo. O estudo de Bulut e Culha (2010) sobre o impacto da formação no comprometimento conclui que todas as dimensões da formação afetam positivamente o comprometimento do colaborador. Bartlett e Kang (2004) vão mais longe e concluem que é igualmente provável que colaboradores com ligação afetiva à sua organização reconheçam que a participação constante em ações de formação é necessária para melhorar as suas competências, conhecimento e habilidades para alcançar os objetivos da organização. Facticeau *et al.* (1995, cit. por Bulut & Culha, 2010) defendem ainda que os colaboradores que se sentem mais comprometidos com as suas organizações beneficiam mais dos programas de formação que os menos comprometidos.

Embora a literatura temática defenda que a formação organizacional cria o recurso mais valioso nas organizações – colaboradores comprometidos – e alguns estudos sobre o tema encontrem alguma evidência empírica de que existe uma ligação positiva entre formação e comprometimento organizacional, a relação entre formação e comprometimento organizacional encontra-se ainda numa fase preliminar de investigação (Bartlett, 2001; Semeyko, 2011), sendo que evidência científica carece ainda de dados quantitativos (Semeyko, 2011). A investigação sobre os efeitos da formação no comprometimento organizacional precisa de estudos longitudinais que providenciem dados sobre a relação causal entre as dimensões da formação e comprometimento organizacional (Semeyko, 2011).

Há ainda estudos com resultados contraditórios. Por exemplo, ao estudar a relação entre práticas de GRH e o compromisso dos colaboradores, Meyer e Smith (2000, cit. por Ocen, Francis e Angundaru, 2017) concluíram que a formação não contribui para aumentar o comprometimento. Mais, segundo os autores são outras práticas de GRH (como desenvolvimento de carreira, avaliação da *performance*, ou benefícios oferecidos pela organização) que têm um efeito no compromisso do colaborador.

1.4 Satisfação laboral (*job satisfaction*)

É comumente aceite que o trabalho representa uma parte fundamental da vida das pessoas, pois é onde estas passam a maior parte do seu tempo. Além disso, o trabalho pode ter diferentes sentidos para diferentes pessoas. Segundo Furnham (2005) o trabalho pode ser uma fonte de rendimento, de atividade e estimulação, de estabelecer contactos sociais, uma forma de estruturar o tempo ou, ainda, uma forma de autopreenchimento e auto-atualização. Entre os diferentes aspetos do trabalho, a satisfação é um dos mais importantes. O nível de satisfação dos colaboradores com a sua organização é uma das chaves para o sucesso de uma organização (Donald, Hlanganipai, & Richard, 2016) e cada vez mais as práticas de GRH estão associadas ao conceito de satisfação (Rast & Tourani 2012).

O conceito de satisfação é um dos conceitos mais estudados ao nível da psicologia organizacional e industrial, sociologia do trabalho (Mulinge, 2000), psicologia, sociologia e gestão empresarial (Abdulla, 2009).

Segundo Abdulla (2009), o interesse das organizações em medir a satisfação tem sido motivado por razões (i) utilitárias como o aumento e melhoria da produtividade, comprometimento organizacional, comportamento cívico organizacional e, ultimamente, aumentar a eficácia organizacional; (ii) uma baixa propensão para comportamentos contraproduativos como comportamentos de retirada que incluem absentismo e rotatividade, *burnout*, e agressão no posto de trabalho; (iii) interesses humanitários (como a noção de que os colaboradores merecem ser tratados com respeito e ter o seu bem-estar psicológico e físico maximizado).

Vários estudos têm investigado o potencial impacto da satisfação em atitudes organizacionais, tais como *performance*, produtividade e comprometimento organizacional. Por exemplo, Kim (2005) conclui nos seus estudos que a satisfação tem resultados organizacionalmente valorizados, tais como produtividade, baixa rotatividade, e eficácia organizacional. Segundo Donald, Hlanganipai e Richard (2016), para que uma organização seja produtiva e tenha sucesso, as preocupações e necessidades dos colaboradores devem ser satisfeitas. Além disso, há também estudos que mostram que a produtividade dos colaboradores varia em função da sua satisfação.

Desde o início do século XX que o conceito é estudado, impulsionado, por um lado, pelo movimento focado nas condições psicológicas do colaborador, e por outro, pelo movimento pós-guerra industrial com o intuito de aumentar a produtividade. Desde a Escola das Relações Humanas que múltiplos aspetos relacionados com o conceito surgiram, dando

origem a diferentes teorias, quer sobre motivação quer sobre satisfação profissional – por exemplo, Maslow, Herzberg, Vroom, entre outros (Abdulla, 2009).

Embora o conceito tenha sido definido de diferentes formas, é difícil apresentar uma definição precisa. Segundo Rehman *et al.* (2013) a satisfação laboral tem sido definida como um dos sentimentos organizacionais dos colaboradores, nomeadamente um sentimento que combina fatores psicológicos e fisiológicos que o colaborador sente face ao seu emprego e local de trabalho. Skaalvik e Skaalvik (2011) definiram satisfação laboral como os sentimentos que um colaborador tem face ao trabalho, sendo que quando as expectativas sobre o trabalho cruzam com o real resultado, a satisfação laboral ocorre. Togia (2004, cit. por Ocen, Francis e Angundaru, 2017) define satisfação como os sentimentos e pensamentos dos colaboradores sobre o seu trabalho e local de trabalho. Khan e Ahmed (2013) apresentam uma definição mais instrumental: segundo os autores a satisfação laboral pode ser definida como uma ferramenta através da qual o colaborador consegue mais oportunidades para atingir os objetivos organizacionais, desenvolver as suas próprias capacidades e se auto fortalecer no local de trabalho.

Segundo a conceptualização de Abdulla (2009), três aspetos têm sido utilizados pelos investigadores para definir satisfação: (i) satisfação como uma resposta cognitiva/emocional: uma explicação da satisfação como uma resposta cognitiva/emocional, pode ser encontrada na definição de Locke em que satisfação é um estado emocional positivo ou agradável que resulta da avaliação que o colaborador faz do seu emprego ou experiências de trabalho (Bangwal, Tiwari, & Chamola, 2017). Outro exemplo é a definição em que satisfação é uma resposta afetiva, emocional face a várias dimensões do emprego de um colaborador (Donald, Hlanganipai, & Richard, 2016); (ii) satisfação como uma explicação em como as expectativas são satisfeitas: a satisfação como uma explicação em como as expectativas são satisfeitas é explicada em teorias como a de Vroom, Porter e Lawler ou ainda Luthans (citado em Abdulla, 2009). Segundo estes, refere-se ao quão bem os resultados satisfazem ou excedem as expectativas do trabalhador. Por exemplo, para Vroom a satisfação é uma função da diferença percecionada entre o resultado que era esperado como justo e razoável, e o que foi experienciado. Ou seja, quanto maiores as expectativas do indivíduo, maior a probabilidade de este estar menos satisfeito com o seu emprego; e por fim a (iii) satisfação como um conjunto de atitudes e sentimentos: refere-se a um número de atitudes que constituem a satisfação. Considera-se aqui, por exemplo, a definição apresentada por Kim (2005), que considera a atitude geral dos colaboradores em relação com os seus empregos e componentes deste, como: ambiente de trabalho, condições de trabalho, recompensas equitativas e comunicação com os

colegas considera o ambiente de trabalho, condições de trabalho, recompensas equitativas e comunicação com os colegas.

Outros autores fazem a distinção entre satisfação intrínseca e extrínseca. A satisfação intrínseca é como as pessoas se sentem relativamente à natureza das tarefas do trabalho; enquanto satisfação extrínseca é como as pessoas se sentem relativamente a aspetos situacionais do trabalho, que são externos às tarefas ou ao trabalho em si (Eleswed & Mohammed, 2013).

Não obstante a grande quantidade de bibliografia disponível sobre a temática, o conceito é complexo e difícil de medir objetivamente. Vários fatores concorrem para este facto. Por exemplo, a maior parte das pessoas experiencia um nível de satisfação ou insatisfação com o seu trabalho que tende a variar de emprego para emprego; alguns aspetos do emprego são mais satisfatórios que outros; o que hoje os colaboradores consideram como satisfação pode não os satisfazer amanhã; e o que os satisfaz num espaço, pode não os satisfazer em outro (Nath Gangai & Agrawal, 2015).

A investigação sobre o tema mostra que satisfação e insatisfação profissional tem uma série de consequências (Nath Gangai & Agrawal, 2015). Por exemplo, segundo estes autores, colaboradores satisfeitos são mais produtivos, têm uma elevada qualidade no atendimento e pretendem ficar na organização. Por outro lado, colaboradores insatisfeitos aumenta absentismo, rotatividade, *stress* e reclamações. No seu estudo sobre a relação entre satisfação organizacional, comprometimento e intenções de rotatividade em funcionários de um hospital, Mosadeghrad, Ferlie e Rosenberg (2008, p. 223) afirmam que muitos investigadores em organizações do ramo da saúde têm vindo a concluir que a satisfação está correlacionada com a “idade, género, estado civil, número de filhos, nível educacional e experiência de trabalho (anos)”. No estudo referido, os investigadores concluem que variáveis como idade, género, estado civil, anos de experiência de trabalho, posição hierárquica, nível educacional, tipo de emprego e salário, e benefícios têm um efeito significativo na satisfação profissional. Ainda segundo Bangwal, Tiwari e Chamola (2017) no Reino Unido foram realizados vários estudos semelhantes junto de colaboradores de organizações governamentais. Segundo estes estudos, o uso de práticas específicas de GRH tinham uma associação positiva com satisfação organizacional, comprometimento organizacional e *performance* organizacional.

1.4.1 Fatores que afetam a satisfação laboral

A **satisfação laboral** é um conceito difícil de medir objetivamente, sendo que muitos fatores podem afetar positiva ou negativamente a satisfação. Além disso, o conceito varia em função de cada pessoa, pois o que hoje os colaboradores consideram como satisfação pode não

os satisfazer amanhã; o que os satisfaz num espaço, pode não os satisfazer em outro; e um mesmo trabalho que satisfaz um colaborador, pode não causar o mesmo nível de satisfação em outro colaborador.

Segundo Nath Gangai e Agrawal (2015), uma vez que o trabalho engloba diferentes aspetos, a satisfação é muitas vezes conceptualizada como um constructo multidimensional que inclui diversos elementos, as chamadas *facetas da satisfação*. Normalmente estas *facetas* incluem: pares, valorização, benefícios, condições de trabalho, salário, promoções, supervisão e políticas e procedimentos organizacionais.

De acordo com Abdulla (2009) embora haja muitos fatores relacionados com a satisfação profissional, a maioria destes fatores podem ser agrupados em duas categorias: (i) fatores pessoais e (ii) fatores ambientais. Cada um deles agrupa duas categorias: os fatores pessoais e demográficos (que se focam nos atributos e características pessoais); e os fatores ambientais (que integram os fatores associados com o trabalho em si ou o ambiente organizacional).

1.4.1.1 Fatores pessoais

Caraterísticas pessoais são aquelas que antecedem ou definem o colaborador antes da sua entrada na situação de trabalho. Cabe nesta dimensão o sexo, a idade, estado civil e nível educacional. No entanto, para análise estatística os investigadores podem também olhar para outros fatores demográficos relacionados com o trabalho como nível hierárquico, trabalho por turnos e anos de experiência (Abdulla, 2009).

Relativamente ao **sexo**, as investigações sobre a relação entre sexo e satisfação organizacional têm resultados mistos (Rast & Tourani, 2012). Estudos recentes mostram que as mulheres se sentem mais satisfeitas com os seus trabalhos que os homens (Kim, 2005). Outros estudos concluem não haver relação entre o sexo e satisfação (Rast & Tourani, 2012). No entanto, uma análise mais profunda dos resultados revela diferenças no impacto que os fatores têm ao nível da satisfação de acordo com o sexo. Por exemplo, no estudo de García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro e Rivera-Torres (2005) o fator “relações interpessoais” mostrou influenciar a satisfação nos homens, não sendo tão significativa nas mulheres; contrariamente, o fator “condições de trabalho” mostrou afetar mais os níveis de satisfação das mulheres, não tendo qualquer impacto nos homens. Tal pode ser explicado pela noção de “perceção de valor” apresentada na teoria de Locke.

Estudos sobre a relação entre satisfação e **idade**, relacionam os ciclos de vida com os estádios do trabalho sugerem que determinantes da satisfação organizacional mudam em função

do estágio da carreira (Abdulla, 2009). No entanto, os resultados dos estudos que examinam a relação entre idade e satisfação têm resultados contraditórios: enquanto muitos estudos mostram uma relação positiva (Okpara, 2004), outros identificam não haver relação ou haver uma relação negativa. Algumas pesquisas encontraram uma relação em "formato U" ("*U-shaped relationship*") entre idade e satisfação. Ou seja, o que acontece é que no início a relação entre idade e satisfação começa alta, depois diminui e mais tarde começa a aumentar novamente. Ou seja, quando o colaborador inicia um emprego numa organização, este pode ter alguns pressupostos irrealistas sobre o resultado do seu trabalho (Clark, Oswald, & Warr, 1996); ainda relativamente ao **estado civil**, os estudos também apresentam resultados contraditórios (Abdulla, 2009).

No que respeita à relação entre satisfação e **nível educacional**, muitos estudos mostram que a relação é positiva (Okpara, 2004). A investigação aponta várias causas para o facto de pessoas com baixo nível educacional estarem menos satisfeitas, tais como: falta de pagamento e benefícios adicionais, ou ainda tratamento menos atencioso por parte da gestão. Por outro lado, há estudos que não mostram uma relação significativa entre nível educacional e satisfação organizacional (Abdulla, 2009).

Estudos sobre a relação entre satisfação e **nível hierárquico**, referem-se aos vários níveis de hierarquia organizacional. Estudos mostram que existe uma correlação positiva entre satisfação e nível hierárquico, ou seja, que aqueles que ocupam os níveis mais altos da hierarquia reportam mais altos níveis de satisfação. Na meta-análise conduzida por Robie, Ryan, Schmieder, Parra e Smith (1988), estes autores concluem que tal pode ser atribuído ao facto de aqueles que ocupam níveis hierárquicos superiores tenderem a ter melhores condições de trabalho, salários, autonomia e prestígio. No entanto, existem novamente estudos que apresentam resultados contraditórios – por exemplo, no estudo de Lambert, Hogan e Barton (2001) sobre o impacto da satisfação laboral nas intenções de *turnover*, os autores concluem que jovens que ocupam níveis hierárquicos superiores tendem a sentir-se mais desmotivados com o seu emprego. Tal pode dever-se ao facto de tenderem a ter expectativas mais elevadas que podem não ser preenchidas (por exemplo, por falta de experiências desafiantes).

Estudos sobre **anos de experiência** refere-se ao tempo ou número de anos que um colaborador passou numa organização (Abdulla, 2009). A investigação sugere que os anos de experiência dos colaboradores estão relacionados com a sua satisfação e compromisso organizacional. Segundo alguns investigadores tal pode dever-se ao facto de indivíduos com longos anos de serviço sentirem que encontraram um trabalho que corresponde às suas necessidades (Clark, Oswald, & Warr, 1996). No entanto, também neste fator os resultados são controversos, havendo estudos que não encontram relação e outros que encontram relação

negativa. Também estudos sobre este fator encontraram uma relação em "formato U" entre anos de experiência e satisfação (Abdulla, 2009).

1.4.1.2 Fatores ambientais

Os fatores ambientais são aqueles que surgem do ambiente organizacional que podem explicar variações na satisfação do colaborador. A investigação identificou alguns fatores como o salário, clima organizacional e oportunidades de ser promovido. Os fatores ambientais podem ser divididos em duas grandes categorias: características do trabalho e características da organização.

As **características do trabalho** referem-se ao conteúdo e natureza das tarefas do trabalho. Segundo vários autores estudados por Rast e Tourani (2012), a maior influência na satisfação de um colaborador vem da natureza do trabalho que realiza. Assim, o trabalhador poderá sentir mais satisfação se perceber variedade, desafio, critério e objetivos que o levem a utilizar as suas competências e habilidades. Outros autores acrescentam condicionantes como autonomia no trabalho, variedade de competências, *feedback*, identidade e significado da tarefa, oportunidade de desenvolver ideias, ou ainda de melhorar competências (Abdulla, 2009). As **características da organização** relacionam-se com fatores que descrevem a relação entre indivíduos e a sua organização (Abdulla, 2009). São fatores percebidos pelo colaborador enquanto fatores que podem ajudar ou dificultar o desempenho de responsabilidades. Algumas características organizacionais identificadas na revisão bibliográfica efetuada: salário e benefícios adicionais, reconhecimento e recompensas, oportunidades de promoção, comunicação, supervisão, relação com os colegas de trabalho, desenvolvimento profissional, políticas organizacionais e de administração, percepção pública, ou ainda *stress* no trabalho.

1.5 Relação entre formação organizacional e satisfação laboral

Embora seja reconhecido que a formação é uma parte vital de qualquer organização, determinar a contribuição da formação para o sucesso de uma organização é muitas vezes uma tarefa difícil (Owens, 2006). Não obstante, segundo Ocen, Francis e Angundaru (2017) as organizações precisam de estar cientes que a formação dos colaboradores aumenta a satisfação profissional.

A investigação tem procurado perceber o impacto da formação em variáveis que têm mostrado ter um impacto positivo nos colaboradores, como é o caso da satisfação laboral. Vários estudos têm evidenciado uma relação positiva entre formação e satisfação. Nebo,

Iloanya e Egoe (2015) concluem que a formação organizacional aumenta a satisfação e a moral entre os colaboradores, sendo que colaboradores que sintam que têm oportunidades de formação sentem-se valorizados e desafiados, o que pode fazer com que se sintam mais satisfeitos. Owens (2006) conclui que a formação afeta a satisfação, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade. Adesola, Oyeniya e Adeyemi (2013), no seu estudo sobre a relação entre formação organizacional e satisfação profissional, conduzido junto de colaboradores de bancos na Nigéria, também concluem que a formação tem uma relação significativamente positiva com a satisfação. Ainda segundo os resultados do estudo de Siebern (2005, citado em Ocen, Francis, & Angundaru, 2017) uma elevada parte da satisfação dos colaboradores está relacionada com a formação que recebem no local de trabalho.

Segundo Muma, Iravo e Omondi (2014) também concluem que a formação dos colaboradores aumenta a satisfação, aumentando a sua moral no trabalho, eficácia no processo de produção, vontade e capacidade para adotar novas mudanças tecnológicas e métodos de produção, aumenta a inovação e criatividade dos colaboradores, diminui a rotatividade dos colaboradores e melhora a imagem organizacional.

Ocen, Francis e Angundaru (2017) concluem que o seu estudo tem suporte empírico para afirmar que a formação aumenta a satisfação, e que se as organizações fizerem formação, tal irá criar uma variação positiva na satisfação dos colaboradores.

Asaju (2008, citado em Adesola, Oyeniya e Adeyemi, 2013) argumenta que o facto de os colaboradores receberem formação de baixa qualidade aumenta a probabilidade de deixarem a organização; por outro lado, se a formação for de elevado nível de qualidade tal aumentará a satisfação do colaborador o que fará com que este queira permanecer na organização.

1.6 Relação entre formação organizacional, comprometimento e satisfação laboral

Segundo Ocen, Francis e Angundaru (2017) a satisfação profissional pode ser aumentada através de formação. Ou seja, como um dos resultados da formação, colaboradores satisfeitos transformam-se em colaboradores comprometidos com a organização. Tal é visível através de comportamentos como comparecer ao trabalho, permanecer na organização, chegar a horas, ter um bom desempenho ou manifestar comportamentos que de alguma forma beneficiam a organização.

Os resultados do estudo de Abdallah, Obeidat, Aqqad, Janini e Dahiyat (2016) mostram que quando os colaboradores estão insatisfeitos com o trabalho, estão menos comprometidos e irão procurar outras oportunidades. Se não encontrarem essas oportunidades, os colaboradores podem-se tornar-se emocionalmente e mentalmente desconectados da organização. Por outro

lado, ter colaboradores comprometidos e retê-los através da partilha de conhecimento pode reduzir os custos associados a formação e desenvolvimento, processos de recrutamento, perda de oportunidades de negócio, perda de produtividade e pobre relacionamento com os clientes. Ainda segundo os autores, deve-se dar a maior prioridade à satisfação dos colaboradores de forma a aumentar o seu comprometimento, o que, em última instância irá aumentar a *performance* individual e organizacional. No seu estudo sobre o impacto de variáveis demográficas chave na satisfação e no comprometimento, Eleswed e Mohammed (2013) verificam que quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, tornam-se mais comprometidos com a organização. Há ainda estudos que mostram que colaboradores cujo nível de satisfação é alto tendem a mostrar altos níveis de comprometimento, enquanto que colaboradores que tenham um baixo nível de satisfação tendem a mostrar comportamentos que pode prejudicar a organização (Ocen, Francis, & Angundaru, 2017).

O estudo de Tian *et al.* (2013, cit. por Ocen, Francis, & Angundaru, 2017) sobre a relação entre satisfação e comprometimento junto de professores universitários, concluiu que professores que estão satisfeitos com o seu trabalho são felizes, eficientes, têm determinação para trabalhar arduamente e são eficazes a desempenhar o seu trabalho. Ocen, Francis e Angundaru (2017) no seu estudo junto de bancários do Uganda, também concluíram que a formação e a satisfação levam a 29.7% de um aumento geral no comprometimento dos colaboradores. Segundo os autores, os resultados permitem aconselhar os bancos do Uganda a não desvalorizar a formação e a satisfação, considerando-as entre outras estratégias que podem ser aplicadas para aumentar o comprometimento dos colaboradores. Ainda segundo Ocen, Francis e Angundaru (2017) a formação ajuda os colaboradores a adquirir competências que os ajudará a desempenhar o seu trabalho de forma mais fácil. Considerando uma perspetiva de gestão, para os autores oferecer formação e oportunidades de melhorar competências aumenta a satisfação profissional, o que por seu lado aumenta o comprometimento.

Capítulo II – SERVIÇOS PRISIONAIS

A prisão enquanto instituição não atrai grande atenção da sociedade. Políticos, *media* e público no geral apenas se consciencializam da prisão quando algo corre mal, como por exemplo quando um recluso foge ou quando há um motim (Coyle, 2002).

Em 2014, 1 600 324 pessoas estavam detidas em estabelecimentos prisionais na Europa (Aebi, Burkhardt, & Tiago, 2015). Ao nível de *staff* a trabalhar com estas populações, o *ratio* é de 1 guarda prisional para 3 reclusos e 1 técnico (médicos, professores, psicólogos, assistentes sociais, etc.) para 14 reclusos; 92% de todo o *staff* que trabalha para a Administração Penitenciária trabalha dentro dos estabelecimentos prisionais. Como consequência, o *staff* é um dos mais elevados, sendo muitas vezes o mais elevado, custo da Administração Penitenciária. Embora um custo elevado, os colaboradores são os recursos mais importantes para o alcance dos objetivos do sistema (Garland, McCarty, & Zhao, 2009).

Este capítulo procura fazer um enquadramento do sistema prisional, focando-se num primeiro momento no *staff* prisional, enquadrando o sistema prisional português e abordando, no final, alguma literatura relativa a formação, comprometimento organizacional e satisfação laboral no sistema prisional.

2.1 Os estabelecimentos prisionais como uma instituição dinâmica

A Liberdade é um dos direitos mais valiosos da humanidade. No entanto, por vezes, as instâncias de controlo social formal (como os tribunais) podem decidir que é necessário privar alguém do seu direito à liberdade por um período de tempo, sendo a pessoa entregue ao cuidado dos estabelecimentos prisionais. Estas pessoas são os reclusos. A *essência* dos estabelecimentos prisionais é a privação de liberdade e a função do *staff* prisional é assegurar que esta privação é assegurada de uma forma que não restrinja mais que o estritamente necessário.

Armstrong e Griffin (2004, p. 577) definem os estabelecimentos prisionais como “ambientes de trabalho únicos, quer a nível de contexto, quer a nível de propósito”. O trabalho penitenciário é um trabalho desafiante e exigente (Lambert *et al.*, 2009; Coyle & Fair, 2018), embora muita das vezes seja visto pela sociedade como um trabalho assustador e com pouco prestígio (Lambert & Paoline, 2008).

Uma característica peculiar das prisões é que estas não podem selecionar os seus reclusos, tendo de aceitar quem quer que seja enviado pelo tribunal ou autoridade legal. O *staff* prisional tem de trabalhar com homens e mulheres que podem sofrer de distúrbios mentais, de dependências, com fracas competências sociais e educacionais, e que vêm de grupos sociais

marginalizados. Alguns são uma ameaça para a sociedade; outros são perigosos e agressivos. Outros estarão sempre a tentar fugir. Cada um é um ser humano único, nenhum deles quer estar na prisão, e a maioria não está motivada para participar no seu tratamento prisional (Coyle & Fair, 2018).

Segundo Coyle (2002), numa perspetiva tradicional, o sistema prisional tem sido considerado, principalmente pelo *staff* prisional, como uma instituição estática e hierárquica. Estática, pois os seus objetivos são claros e constantes; hierárquica uma vez que as prisões são organizações disciplinadas em que as ordens “passam para baixo a partir de cima”, havendo apenas comunicação vertical, unidirecional – de cima para baixo (p.11). Atualmente, e desde o século XX, é comumente aceite que as prisões são instituições dinâmicas, sujeitas a desenvolvimento e mudanças contínuos. As prisões operam diariamente como unidades autónomas, quer seja devido à sua distância geográfica dos serviços centrais, a fraca comunicação, ou porque o diretor tem autonomia para tal. Além disso, o *staff* tem sido encorajado a promover a mudança, havendo um encorajamento do *staff* mais sénior a confiar no *staff* júnior.

As prisões são instituições dinâmicas em que os elementos mais importantes são os seres humanos, nomeadamente o *staff* prisional e os reclusos. Nenhuma mudança terá sucesso se estes dois grupos não forem considerados (Coyle, 2002). No entanto, não deve ser esquecido que as prisões são primeiramente instituições hierárquicas em que cada um tem o seu lugar (Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato, & Dewa, 2013).

2.1.1 O *staff* prisional

O *staff* prisional é fundamental para assegurar que o sistema prisional cumpre a sua missão, não podendo as prisões operar sem este (Garland, McCarty, & Zhao, 2009). O *staff* prisional é, muitas vezes, um grupo de funcionários públicos esquecido e não reconhecido no sistema de justiça criminal. Este grupo cumpre o seu trabalho longe do olhar público, e tal como os reclusos “estão escondidos atrás dos altos muros da prisão” (Coyle, 2002, p.10).

De um modo transversal a todos os estabelecimentos prisionais, o papel do *staff* prisional passa por (i) tratar os reclusos de uma forma “decente, humana e justa” (p. 17); (ii) assegurar que todos os reclusos estão em segurança; (iii) assegurar que reclusos perigosos não fogem da prisão; (iv) assegurar a ordem e o controlo nas prisões; (v) proporcionar aos reclusos a oportunidade de usar o seu tempo na prisão de uma forma positiva e produtiva, de forma a que consigam incluir-se na sociedade após a saída em liberdade (Coyle & Fair, 2018).

Todo o desempenho do *staff* (fardado ou sem farda) contribuiu para a segurança institucional. Se por um lado os técnicos contribuem na supervisão dos reclusos (por exemplo, através de relatórios), os programas de tratamento prisional incentivam os reclusos ao bom comportamento, facilitam a boa relação *staff*-recluso, e criam um “ambiente de trabalho profissional” (Garland, McCarty, & Zhao, 2009, p. 164). Os estudos mostram que as competências técnicas e relacionais do *staff* prisional são instrumentais para diminuir a taxa de reincidência (Dowden & Andrews, 2004).

Muito embora haja consenso universal relativamente ao papel do *staff* prisional, muitos termos têm sido usados para descrever esta função: *corrections officers* (Norte da América e Nova Zelândia), agentes penitenciários (Brasil); *prison officer* (Grã-Bretanha, Austrália, Finlândia), *surveillants* (França), *personnel de interior y vigilancia* (Espanha). **Esta dissertação utiliza o termo *staff* prisional indistintamente** para profissionais fardados e não fardados, sendo transversal a todos estes termos.

Devido à importância do *staff* para assegurar que o sistema prisional cumpre a sua missão, a investigação nesta área temática aumentou nos últimos 30 anos (Lambert *et al.*, 2009). A investigação sugere que não é apenas o *staff* que afeta os estabelecimentos prisionais, “mas os estabelecimentos prisionais têm um efeito significativo no *staff*” (Lambert *et al.*, 2009, p. 167).

O modelo *work environment–prisonization*¹ tem sido proposto para explicar comportamentos do *staff* prisional. De um modo genérico, este modelo pressupõe que as reações são em grande medida moldadas pelas condições organizacionais das prisões e pela natureza do trabalho (Garland, McCarty, & Zhao, 2009).

2.2 Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

A Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, doravante designada de DGRSP, é um serviço central da administração direta do Estado português, dotado de autonomia administrativa (Ministério da Justiça, 2012).

¹ O conceito de *prisonization* foi introduzido por Clemmer nos anos 40 do século XX, referindo-se ao processo de aculturação que o recluso sofre na prisão, assimilando novos costumes, valores, cultura de uma subcultura do recluso. Clemmer identificou vários fatores universais de *prisonization*, tais como a “aceitação por parte do recluso de um papel inferior, aprender a se adaptar aos regulamentos e estrutura da prisão, e aprender a se tornar passivo relativamente às suas próprias necessidades – muitas das quais são automaticamente assumidas pela instituição.” (Paterline & Orr, 2016, p. 70).

A DGRSP é consequência de reforma da Administração Pública no ano de 2012, que no âmbito do Decreto-Lei n.º 215/2012, de 28 de setembro de 2012, articulou num único serviço os sistemas tutelar educativo, prisional e de reinserção (Ministério da Justiça, 2012).

A integração num mesmo serviço da execução das políticas de prevenção criminal e da reinserção social, vem permitir “uma atuação integrada e coerente em áreas conexas, complementares ou que se intercetam, mais consentânea com os princípios da equidade e da proporcionalidade, focalizada tanto nos riscos e necessidades do agente, como na proteção da vítima e da comunidade” (Ministério da Justiça, 2012). Ainda segundo o Dec. Lei 215/2012, a integração destes dois serviços permite que uma só estrutura, a DGRSP, faça uma intervenção focada no indivíduo desde a fase pré-sentencial até à libertação, “preparando, em colaboração com os serviços do setor público e privado, de oportunidades de mudança e de reinserção social, diminuindo as consequências negativas da privação da liberdade e reduzindo os riscos de reincidência criminal.” Segundo o Artigo 2.º do Dec. Lei 215/2012 (Ministério da Justiça, 2012):

A DGRSP tem por missão o desenvolvimento das políticas de prevenção criminal, de execução das penas e medidas e de reinserção social e a gestão articulada e complementar dos sistemas tutelar educativo e prisional, assegurando condições compatíveis com a dignidade humana e contribuindo para a defesa da ordem e da paz social.

Consideram-se valores básicos da DGRSP (i) crença na capacidade de mudança do ser humano; (ii) defesa e promoção dos direitos humanos; (iii) defesa da segurança da sociedade; (iv) valorização da reinserção social; e (v) prevenção da reincidência criminal (DGRSP, 2018).

No que respeita à estrutura orgânica, a DGRSP “dispõe de unidades orgânicas cujas atribuições se centram na execução de penas e medidas, no âmbito penal e tutelar educativo, correspondentes a serviços centrais e a serviços desconcentrados”. Os serviços constituem-se por “estabelecimentos prisionais, delegações regionais de reinserção - que integram as equipas de reinserção social -, equipas de vigilância eletrónica e centros educativos” (DGRSP, 2018, p. 17).

Os serviços desconcentrados (ou seja, as unidades orgânicas geograficamente dispersas) da DGRSP encontram-se vocacionados para a execução de penas e medidas (DGRSP, 2018). Estes serviços “constituem as unidades base da intervenção ou atividade operativa da DGRSP” e incluem 49 estabelecimentos prisionais, 48 equipas de reinserção social e 6 centros educativos, assim como as 10 equipas de vigilância eletrónica (DGRSP, 2018, p. 19).

2.2.1 Sistema Prisional Português

A execução das penas privativas da liberdade requer um grande investimento de recursos do Estado (ou recursos sociais). Em 2014, o Estado português gastou aproximadamente 213 milhões de euros com a população prisional. Tratam-se de custos com segurança, cuidados de saúde, serviços (como manutenção, transporte de reclusos, etc.), administração, apoio (como alimentação de reclusos, roupa, etc.) e programas de reabilitação (como escola, formação, entre outros). Em 2014 havia 4954 profissionais a trabalhar dentro dos estabelecimentos prisionais portugueses (Aebi, Tiago, & Burkhardt, 2016).

Os estabelecimentos prisionais garantem a execução das penas e medidas privativas da liberdade, contribuindo para a manutenção da ordem e paz social e a criação de condições de reinserção social dos reclusos. No total de 49, encontram-se classificados (Portaria nº 13/2013, de 11 de janeiro) em função do nível de segurança (especial, alta e média) e do grau de complexidade de gestão (grau elevado e médio) (DGRSP, 2018, p. 19).

Na Figura 2 verifica-se a distribuição dos estabelecimentos prisionais por nível de segurança e grau de complexidade de gestão:

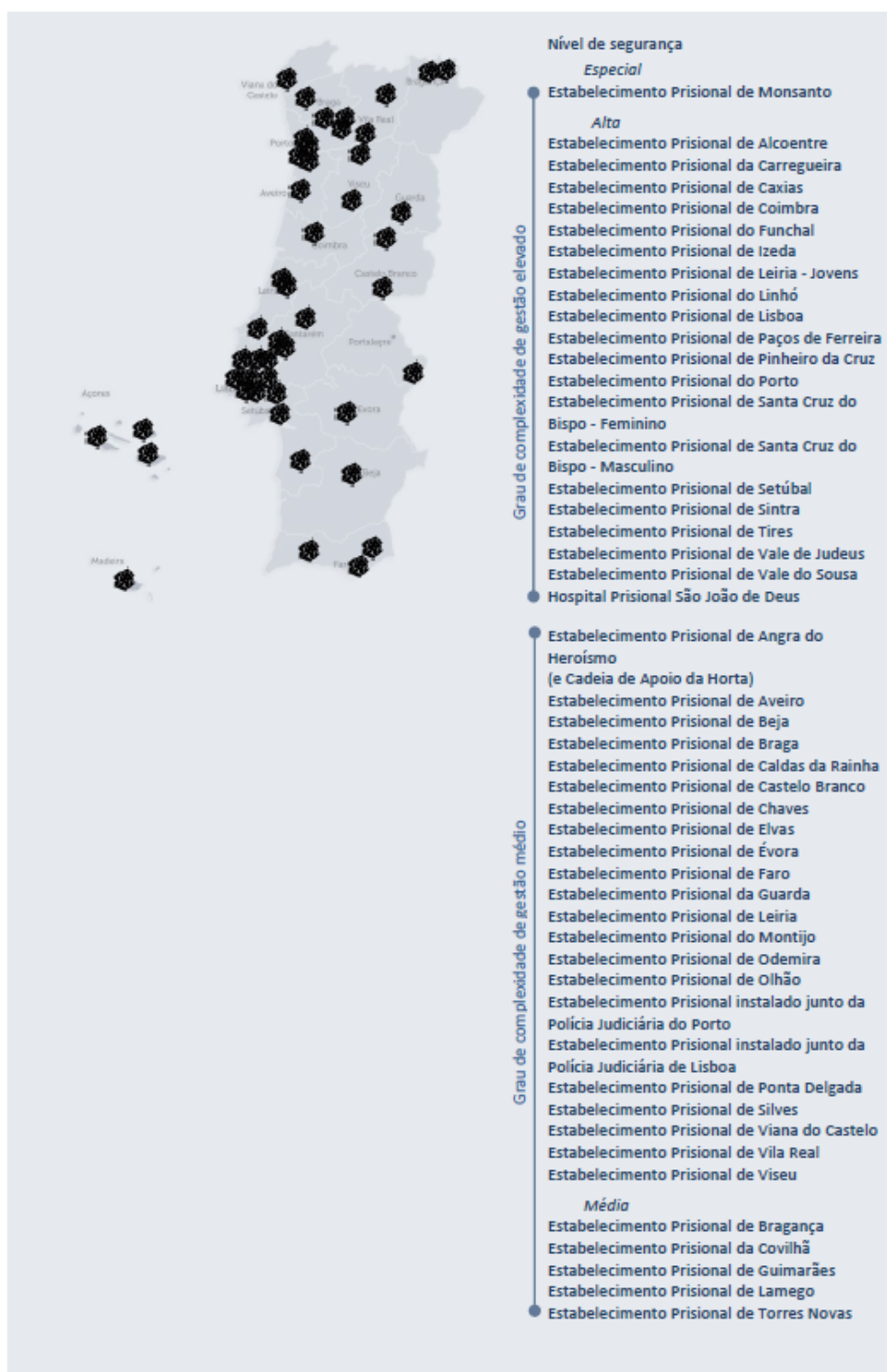


Figura 2: Estabelecimentos prisionais por nível de segurança e grau de complexidade de gestão.

Fonte: Retirado de Relatório de Atividades e Autoavaliação, 2017, Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais. 2018. p. 20

O Código da Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade, Lei nº 115/2009, de 12 de outubro (Assembleia da República, 2009) é o referencial que se aplica “à execução das penas e medidas privativas da liberdade nos estabelecimentos prisionais dependentes do Ministério da Justiça e nos estabelecimentos destinados ao internamento de inimputáveis.” (Art.

1º, nº1), sendo “regulamentado pelo Regulamento Geral dos Estabelecimentos Prisionais” (Art. 1º, nº2). É um instrumento de referência para o funcionamento dos EP, pois estrutura a intervenção junto dos reclusos ao nível dos princípios fundamentais da execução das penas e medidas privativas da liberdade.

O Regulamento Geral dos Estabelecimentos Prisionais (aprovado pelo Decreto-Lei nº 51/2011, de 11 de abril), por sua vez, é complementado pela Portaria nº 286/2013, de 9 de setembro, que define a estrutura e funcionamento dos estabelecimentos prisionais. “Constituem áreas de atividade dos estabelecimentos prisionais: administração e apoio geral; execução das penas e área jurídica, tratamento prisional e prestação dos cuidados de saúde, vigilância e segurança” (DGRSP, 2018, p. 19).

2.2.2 O modelo de formação da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

Trabalhar num estabelecimento prisional requer grande competência e integridade, de forma a assegurar um bom desempenho, o que significa que o *staff* prisional deve passar por um processo de recrutamento estrito de forma a garantir que os candidatos selecionados têm as competências humanas e profissionais adequadas.

Após o processo de seleção, muitos dos candidatos admitidos terão pouca ou nenhuma experiência e conhecimento sobre o meio prisional. O novo *staff* deve então receber a formação técnica necessária, como por exemplo requisitos de segurança, segurança dinâmica, equipamento de vigilância, escrever diferentes tipos de relatórios, entre outros. A formação do *staff* prisional é uma necessidade que continua desde o momento de seleção até à reforma (Coyle & Fair, 2018).

Segundo as Regras Mínimas das Nações Unidas para o Tratamento de Reclusos [*Nelson Mandela Rules*] Regra nº 75:

1. Os funcionários devem possuir um nível de educação adequado e deve ser-lhes proporcionada condições e meios para poderem exercer as suas funções de forma profissional.
2. Devem frequentar, antes de entrar em funções, um curso de formação geral e específico, que deve refletir as melhores e mais modernas práticas, baseadas em dados empíricos, das ciências penais. Apenas os candidatos que ficarem aprovados nas provas teóricas e práticas devem ser admitidos no serviço prisional.
3. Após a entrada em funções e ao longo da sua carreira, o pessoal deve conservar e melhorar os seus conhecimentos e competências profissionais, seguindo cursos de aperfeiçoamento organizados periodicamente (Assembly, 2015, p. 24).

Em Portugal, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro, veio reforçar a importância da formação profissional na Administração Pública, contribuindo

para a crescente consciencialização de que as pessoas, através do desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, são um elemento estratégico das organizações (Presidência do Conselho de Ministros, 2010).

A DGRSP tem uma divisão de formação que se enquadra na Direção de Serviços de Recursos Humanos da DGRSP e que, segundo a revisão de literatura efetuada, parece apresentar todos os anos um plano de formação profissional para os seus colaboradores. O plano é baseado no levantamento de necessidades efetuado no ano anterior, junto de todas as Unidades Orgânicas (DGRSP, 2015).

Em 2017, e no que respeita à formação organizacional, realizaram-se “diversas atividades de formação contínua e de atualização dos profissionais da DGRSP. No total, realizaram-se 48 ações de formação em diversas áreas, para um total de 955 formandos e 14.476 horas de volume de formação.” (DGRSP, 2018, p. 328). A Figura 3 permite verificar o nº de ações, formandos e volume de horas por área temática de formação da DGRSP, no ano de 2017:

Área temática	Nº ações	Nº formandos	Nº horas
Execução de penas e medidas na comunidade	17	327	4.998
Execução de penas e medidas privativas de liberdade	7	210	2.830
Execução de medidas tutelares educativas	9	144	2.520
Curso de Formação Inicial do Corpo da Guarda Prisional	8	163	2.776
Programas	6	95	1.160
Informática	1	16	192
Total	48	955	14.476

Figura 3: Nº de ações, formandos e volume de horas por área temática de formação da DGRSP, no ano de 2017.

Fonte: Relatório de Atividades e Autoavaliação, 2017, Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais. 2018, p. 328.

A Figura 3 permite ainda verificar que, no que respeita ao *staff* prisional (execução de penas e medidas privativas da liberdade) em 2017, no total, realizaram-se 14 ações de formação organizacional, para um total de 321 formandos e 4.182 horas de volume de formação.

2.2.3 A formação, o comprometimento e a satisfação laboral no sistema prisional

Segundo Coyle (2002) em muitos países, o *staff* prisional não recebe formação adequada, é mal remunerado e é pouco respeitado pelos decisores políticos, governo ou o resto da sociedade.

A nível académico, e segundo a revisão de literatura efetuada, verifica-se que existe um grande número de estudos jurídicos, sociológicos e psicológicos relativos à prisão. Os estudos

focam principalmente na natureza, objetivos e impacto do ambiente prisional nos reclusos. No que respeita o papel do *staff* prisional, até ao momento, apenas um número limitado de estudos científicos está disponível (Coyle, 2002), sendo que a literatura tem vindo a aumentar nos últimos trinta anos (Lambert *et al.*, 2009). No entanto, grande parte dessa literatura foca-se exclusivamente na satisfação, *stress* e *burnout* (Gordon, 2008).

Relativamente à **formação organizacional nos serviços prisionais**, a revisão de literatura efetuada parece revelar a existência de escassos estudos sobre o tema. O estudo de Griffin (2001) concluiu que a perceção do *staff* prisional face à oferta de formação organizacional tinha efeitos positivos na satisfação laboral. Ainda segundo este autor, a formação pode ser necessária para capacitar o *staff* com competências adicionais para gerir problemas que surgem do seu trabalho e que resultam em medo. A formação pode também ajudar a reduzir a perceção de perigo no trabalho, resultando em maior satisfação no local de trabalho. No seu estudo sobre o impacto do ambiente prisional no *staff*, Lambert *et al.* (2009) concluem que os colaboradores que sentiam ter recebido um nível de formação adequada reportavam níveis mais baixos de *stress*.

Muito embora o **comprometimento organizacional** esteja ligado a comportamentos positivos por parte do *staff* prisional, tais como altos níveis de *performance*, e inversamente ligado a comportamentos negativos como absentismo e *turnover*, os estudos realizados junto de *staff* prisional são ainda limitados (Gordon, 2008). Apenas na última década os estudos se têm focado em como diferentes dimensões do trabalho podem afetar o comprometimento organizacional junto desta população (Lambert *et al.*, 2009).

Lambert (2004, cit. por Gordon, 2008) num dos seus estudos junto de *staff* prisional, administrou um questionário sobre comprometimento organizacional a 272 pessoas, de forma a procurar perceber a relação entre características do trabalho e o impacto no comprometimento organizacional. O autor concluiu que todas as variáveis relacionadas com características do trabalho (função, tempo na função, variedade de tarefas, estatuto hierárquico, autonomia, satisfação laboral) estavam correlacionadas com o comprometimento numa relação bivariada, enquanto que características demográficas (idade, sexo, raça) não.

Segundo o estudo de Lambert e Paoline (2008), vários autores que estudaram o comprometimento organizacional no *staff* prisional referem que fatores como *feedback*, centralidade na tomada de decisão, modo como regras e procedimentos são estabelecidos e transmitidos, contributo para a tomada de decisão, autonomia no trabalho, justiça nos procedimentos, perceção de oportunidades de promoção, qualidade da supervisão, justiça organizacional, *feedback* sobre *performance*, confiança na gestão, apoio organizacional e comunicação, têm um efeito positivo no comprometimento organizacional. Por outro lado, os

resultados dos estudos têm concluído que as características pessoais do *staff* prisional mostram resultados mistos, variados e inconsistentes (Gordon, 2008).

Gordon (2008) no seu estudo sobre comprometimento organizacional no *staff* prisional conclui que sexo, raça, estado civil, experiência militar, função e anos de experiência não eram preditores estatisticamente significativos de comprometimento organizacional. Gordon conclui ainda que o comprometimento organizacional do *staff* prisional era médio, não sendo nem alto, nem baixo.

Estudos sobre **satisfação no local do trabalho** nos estabelecimentos prisionais mostram que a satisfação tem estado relacionada com o aumento de apoio para a reabilitação, atitudes mais favoráveis para com os reclusos, conformidade com as regras e objetivos organizacionais, níveis de mais baixos de *burnout*, diminuição de intenções de rotatividade, e redução no absentismo (Lambert *et al.*, 2009).

Os primeiros estudos sobre satisfação laboral nos estabelecimentos prisionais focaram-se na influência de variáveis individuais, como raça, idade, tempo na função, sexo, e habilitações literárias, tendo sido dada pouca atenção às variáveis ambientais (Griffin, 2001). No entanto, segundo Griffin, a evidência sugere que as variáveis individuais explicam pouca ou nenhuma variância na satisfação do *staff* prisional.

No seu estudo sobre a percepção do *staff* prisional sobre os reclusos e satisfação no local de trabalho, Cheeseman, Kim, Lambert e Hogan (2011) concluem que a idade tinha uma relação positiva com a satisfação, o que pode significar que o *staff* se acostuma ao seu trabalho e encontra satisfação neste. O estudo conclui ainda que fatores relacionados com as características do trabalho (exemplo, apoio por parte dos superiores hierárquicos, perigo no local de trabalho e conflito de papéis) contribuíam para uma maior variância na satisfação.

Por outro lado, segundo vários estudos citados pelos autores Lambert e Paoline (2008) e Lambert *et al.* (2009) fatores ambientais, como contributo para a tomada de decisão, autonomia no trabalho, percepção de apoio por parte do superior hierárquico, percepção de qualidade da supervisão, opiniões positivas sobre a política organizacional, variedade de competências, *feedback*, percepção de oportunidades de promoção ou ainda justiça organizacional levam a um aumento da satisfação no local de trabalho.

Castle (2008), no seu estudo sobre preditores da satisfação junto de *staff* que trabalha em *jails*, verificou que as habilitações literárias era o único fator pessoal que estava negativamente associado à satisfação no local de trabalho. A nível de fatores ambientais, o seu estudo destaca a importância da supervisão e do apoio do superior hierárquico, fatores positivamente relacionados com a satisfação laboral.

Getahun, Sims e Hummer (2008), no seu estudo sobre satisfação e comprometimento organizacional entre profissionais da reinserção social, concluem que as características do trabalho são melhores preditores de satisfação, sendo que a análise multivariada revelou que as características pessoais (com exceção da função atual) não tinham uma relação significativa com a satisfação no local de trabalho. Segundo os autores, para procurar aumentar a satisfação laboral, a administração deve dar mais atenção ao ambiente e cultura organizacional do que a características individuais. Os autores confirmam ainda a premissa de que as características do trabalho (nomeadamente *stress* e significado do trabalho) são aspetos do ambiente do trabalho que têm um efeito significativo na satisfação.

Segundo Zhao *et al.* (1999, citado em Getahun, Sims, & Hummer, 2008) *staff* com uma maior taxa em várias dimensões relacionadas com significado do trabalho (variedade de competências, significado das tarefas e autonomia) tinham uma visão mais positiva do seu trabalho e tinham maior probabilidade de se sentirem satisfeitos.

Ao nível da **relação entre comprometimento e satisfação**, estudos criminológicos sobre a influência do ambiente prisional *versus* características pessoais concluem que as características pessoais explicam apenas uma pequena parte da variância da satisfação laboral e comprometimento organizacional. Os estudos mostram que o ambiente organizacional tem uma influência mais forte no comportamento do *staff* prisional (Lambert *et al.*, 2002, cit. por Garland, McCarty, & Zhao, 2009). Tal verifica-se tanto no *staff* fardado, quer no não fardado (Garland, McCarty, & Zhao, 2009). Garland, McCarty e Zhao (2009) no seu estudo sobre satisfação laboral e comprometimento organizacional em *staff* não fardado concluem que as características da organização tinham maior influência na satisfação e comprometimento que as características pessoais. Os autores referem ainda que entre as características organizacionais, a supervisão teve o impacto mais significativo, sugerindo que o comportamento individual dos superiores hierárquicos “contribui substancialmente” para como o *staff* não fardado vê a organização da prisão e o sistema prisional (p. 176). Segundo os autores, esta conclusão vem corroborar os resultados de outros estudos em que a supervisão tem grande impacto na moldagem de atitudes e comportamentos do *staff* prisional.

Robinson, Porporino e Simourd (1996, citado em Garland, McCarty, & Zhao, 2009) estudaram, entre outras dimensões relacionadas com o trabalho, a satisfação laboral e comprometimento organizacional em seis categorias de *staff* prisional canadiano não fardado. Os autores concluíram (após controlar variáveis demográficas) que os *case managers* expressavam menos satisfação e comprometimento que outro grupo de profissionais que incluía professores, psicólogos e profissionais de saúde.

Segundo as recomendações de Cheeseman *et al.* (2011), intervenções e mudanças que aumentem a satisfação laboral do *staff* prisional beneficia as prisões, daí a importância de identificar e perceber as variáveis que ajudam a moldar a satisfação do *staff* prisional. Uma variável fundamental é a supervisão. A Administração Penitenciária deve melhorar a supervisão, investindo em comunicação interpessoal com o *staff* prisional, dando *feedback* e elogiando o trabalho bem feito.

Capítulo III – METODOLOGIA

Segundo Dias e Silva (2016), o sucesso de uma organização está largamente dependente da qualidade dos seus recursos humanos. A formação surge como um dos métodos para aumentar a produtividade dos indivíduos, contribuindo para as organizações melhorarem as competências dos seus colaboradores e alcançar os seus objetivos (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003; Cunha *et al.*, 2010; Dias & Silva, 2016). Além disso, estudos mostram que a formação organizacional é um investimento que aumenta o capital intelectual das organizações e que cria um recurso considerado como o mais valioso de todos: o comprometimento (Bulut & Culla, 2010). Ainda, segundo Ocen, Francis e Angundaru (2017), a satisfação profissional pode ser aumentada através de formação. Ou seja, como um resultado da formação, colaboradores satisfeitos transformam-se em colaboradores comprometidos com a organização.

A 31 de Dezembro de 2017, 13.440 pessoas estavam detidas em estabelecimentos prisionais portugueses (inclui preventivos, condenados e inimputáveis internados em estabelecimentos psiquiátricos não prisionais) (DGRSP, 2018). Ao nível de recursos humanos a trabalhar com estas populações, em 2018, o sistema prisional contava com 4.962 *staff* prisional.

Como consequência, o *staff* prisional é um dos mais elevados, se não o maior, custo da Administração Penitenciária. Embora tenham um custo elevado, os colaboradores são também o recurso mais importante para o alcance dos objetivos do sistema (Garland, McCarty, & Zhao, 2009).

Os autores Finney *et al.* (2013) concluem que o *staff* prisional está potencialmente exposto a um grande número de fatores de risco no trabalho. Além de trabalharem com clientes desmotivados, a estrutura organizacional é hierárquica. Segundo os autores, do ponto de vista organizacional, o *staff* prisional que experiencia *stress* e *burnout* tem um considerável potencial para mostrar insatisfação no local de trabalho, um comprometimento organizacional reduzido, resultados negativos ao nível da segurança, maior *turnover*, maior absentismo, maior uso de baixas médicas, resultando ainda num aumento de atitudes e comportamentos contraprodutivos.

3.1 Questão de partida e objetivos da dissertação

Esta dissertação procura perceber se o *staff* prisional percebe que recebe formação organizacional, e qual poderá ser o impacto deste tipo de formação no comprometimento organizacional e satisfação laboral destes profissionais.

Assim, a questão de partida desta dissertação é:

A formação organizacional tem impacto positivo no comprometimento organizacional e na satisfação laboral do *staff* prisional?

Para melhor perceber este objetivo principal, definiu-se para a presente dissertação alguns objetivos específicos:

- ✓ Compreender qual a perceção do *staff* prisional sobre a oferta formativa da DGRSP;
- ✓ Apurar o tipo de benefícios que o *staff* prisional vê em participar em ações de formação;
- ✓ Identificar o tipo de comprometimento do *staff* prisional a trabalhar nos estabelecimentos prisionais da AML;
- ✓ Verificar se a formação organizacional influencia o comprometimento organizacional dos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da AML;
- ✓ Apurar a influência da formação organizacional na satisfação laboral dos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da AML;

3.1.1 Hipóteses em investigação

A metodologia de recolha de dados seguiu os passos propostos pelo clássico Quivy e Van Campenhoudt (1998). Antes de partir para a observação no terreno, o investigador fez revisão bibliográfica e determinou o que observar (decomposição de variáveis em indicadores); definiu o campo de análise; definiu a sua população e desenhou os instrumentos de observação e de análise de dados.

Relativamente às hipóteses, estas devem ser expressas de forma que sejam observáveis, sendo apresentadas como uma resposta provisória à pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A presente dissertação levanta as seguintes **hipóteses de partida**:

H₁: Existe uma relação positiva entre satisfação e comprometimento nos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da Área Metropolitana de Lisboa.

A presente hipótese foi construída considerando que Eleswed e Mohammed (2013) ou Ocen, Francis e Angundaru (2017) verificam nos seus estudos uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional. Há ainda estudos que mostram que colaboradores cujo nível de satisfação é alto tendem a mostrar altos níveis de comprometimento, enquanto que colaboradores que tenham um baixo nível de satisfação

tendem a mostrar comportamentos que podem prejudicar a organização (Ocen, Francis, & Angundaru, 2017). Por outro lado, os resultados do estudo de Abdallah, Obeidat, Aqqad, Janini e Dahiyat (2016) mostram que quando os colaboradores estão insatisfeitos com o trabalho, estão menos comprometidos e procuraram outras oportunidades.

Ao nível dos prisionais segundo Lambert (2004, cit. por Gordon, 2008) todas as variáveis relacionadas com características do trabalho (função, tempo na função, variedade de tarefas, estatuto hierárquico, autonomia, satisfação laboral) estavam correlacionadas com o comprometimento numa relação bivariada, enquanto que características demográficas (idade, sexo, raça) não. Ainda segundo Lambert e Paoline (2008), vários autores que estudaram o comprometimento organizacional no *staff* prisional referem que fatores como *feedback*, centralidade na tomada de decisão, modo como regras e procedimentos são estabelecidos e transmitidos, contributo para a tomada de decisão, autonomia no trabalho, justiça nos procedimentos, perceção de oportunidades de promoção, qualidade da supervisão, justiça organizacional, *feedback* sobre *performance*, confiança na gestão, apoio organizacional e comunicação, têm um efeito positivo no comprometimento organizacional.

H2: A formação organizacional tem impacto positivo no comprometimento organizacional dos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da Área Metropolitana de Lisboa.

A presente hipótese encontra fundamento na discussão de resultados de vários estudos em que se conclui que a oportunidade de poder participar em ações de formação organizacional é um fator importante na cultura corporativa e está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional (Bartlett, 2001; Bulut & Culha, 2010). Também segundo Nkosi (2015), a formação tem impacto positivo e significativo no comprometimento dos colaboradores. No que respeita aos diferentes tipos de comprometimento, estudos de Bartlett (2001), Bartlett e Kang (2004) Podsakoff *et al.* (2000) e Bulut e Culha (2010) mostram que colaboradores com perceção de acesso a formação têm uma maior probabilidade de apresentar mais altos níveis de comprometimento afetivo. O estudo de Bulut e Culha (2010) sobre o impacto da formação no comprometimento conclui que todas as dimensões da formação afetam positivamente o comprometimento do colaborador. Facticeau *et al.* (1995, cit. por Bulut & Culha, 2010) defendem ainda que os colaboradores que se sentem mais comprometidos com as suas organizações beneficiam mais dos programas de formação que os menos comprometidos.

H₃: A formação organizacional tem impacto positivo na satisfação dos colaboradores dos estabelecimentos prisionais da Área Metropolitana de Lisboa.

Esta hipótese foi construída com base nos resultados do estudo de Ocen, Francis e Angundaru (2017), em que as organizações precisam de estar cientes que a formação dos colaboradores aumenta a satisfação profissional, e se as organizações fizerem formação, tal irá criar uma variação positiva na satisfação. Para estes autores, a satisfação profissional pode ser aumentada através de formação, sendo que um dos resultados da formação são colaboradores satisfeitos e comprometidos. Tal é visível através de comportamentos como comparecer ao trabalho, permanecer na organização, chegar a horas, ter um bom desempenho ou envolver-se em comportamentos que de alguma forma beneficiam a organização.

Vários estudos têm evidenciado uma relação positiva entre formação e satisfação. Nebo, Iloanya e Egole (2015) concluem que a formação organizacional aumenta a satisfação e a moral entre os colaboradores; Owens (2006) conclui que a formação afeta a satisfação, comprometimento organizacional e intenções de rotatividade. Adesola, Oyeniyi e Adeyemi (2013) também concluem que a formação tem uma relação significativamente positiva com a satisfação. Ainda segundo os resultados do estudo de Siebern (2005, citado em Ocen, Francis, & Angundaru, 2017) uma elevada parte da satisfação dos colaboradores está relacionada com a formação que recebem no local de trabalho. Segundo Muma, Iravo e Omondi (2014) a formação dos colaboradores aumenta a satisfação, aumentando a sua moral no trabalho, eficácia no processo de produção, vontade e capacidade para adotar novas mudanças tecnológicas e métodos de produção, aumenta a inovação e criatividade dos colaboradores, diminui a rotatividade dos colaboradores e melhora a imagem organizacional.

Relativamente à formação organizacional nos serviços prisionais, o estudo de Griffin (2001) concluiu que a perceção do *staff* prisional face à oferta de formação organizacional tinha efeitos positivos na satisfação laboral.

Asaju (2008, citado em Adesola, Oyeniyi e Adeyemi, 2013) argumenta que o facto de os colaboradores receberem formação de baixa qualidade aumenta a probabilidade de deixarem a organização; por outro lado, se a formação for de elevado nível de qualidade tal aumentará a satisfação do colaborador o que fará com que este queira permanecer na organização.

H₄: A natureza do trabalho é o fator ambiental com maior impacto na satisfação laboral.

No seu estudo sobre a perceção do *staff* prisional sobre os reclusos e satisfação no local de trabalho, Cheeseman, Kim, Lambert e Hogan (2011) concluem que fatores relacionados com

as características do trabalho contribuía para uma maior variância na satisfação. Por outro lado, segundo vários estudos citados pelos autores Lambert e Paoline (2008) e Lambert *et al.* (2009), fatores ambientais como contributo para a tomada de decisão, autonomia no trabalho, percepção de apoio por parte do superior hierárquico, percepção de qualidade da supervisão, opiniões positivas sobre a política organizacional, variedade de competências, *feedback*, percepção de oportunidades de promoção ou ainda justiça organizacional levam a um aumento da satisfação no local de trabalho. Castle (2008), no seu estudo sobre preditores da satisfação junto de *staff* que trabalha em *jails*, verificou que as habilitações literárias era o único fator pessoal que estava negativamente associado à satisfação no local de trabalho. A nível de fatores ambientais, o seu estudo destaca a importância da supervisão e do apoio do superior hierárquico, fatores positivamente relacionados com a satisfação laboral. Segundo Zhao *et al.* (1999, citado em Getahun, Sims, & Hummer, 2008) *staff* com uma maior taxa em várias dimensões relacionadas com significado do trabalho (variedade de competências, significado das tarefas e autonomia) tinham uma visão mais positiva do seu trabalho e tinham maior probabilidade de se sentirem satisfeitos.

A hipótese 4 encontra fundamento na presente discussão de resultados.

H₅: A satisfação é uma variável mediadora da relação entre formação e comprometimento.

De acordo com Ocen, Francis e Angundaru (2017), enquanto existe literatura sobre a relação entre satisfação laboral e comprometimento, trabalhos de investigação científica sobre o papel mediador da satisfação laboral na relação entre formação e comprometimento organizacional são escassos. No seu estudo os investigadores procuraram preencher esse *gap*. Ocen, Francis e Angundaru (2017) concluem que existe um efeito mediador. A hipótese 5 pretende contribuir para o preenchimento desse mesmo *gap*, nomeadamente no campo de estudos dos serviços prisionais.

3.2 Universo

O universo, ou população, refere-se a “um grupo ou um conjunto de indivíduos sobre o qual o estatístico pode fazer *observações e medidas*” (Deshaies, 1998, p. 350); “É a totalidade de elementos que estão sob discussão e das quais se deseja informação, se deseja investigar uma ou mais características. A população pode ser formada por pessoas, domicílios, peças de produção, cobaias, ou qualquer outro elemento a ser investigado” (Guimarães, 2008, p. 13).

Nesta dissertação é constituído pelo *staff* (fardado e não fardado) dos Estabelecimentos Prisionais (EP) da AML, nomeadamente: EP da Carregueira; EP Lisboa; EP Montijo; EP de Caxias; EP do Linhó; EP de Monsanto; EP de Sintra; EP de Tires; EP instalado junto da Polícia Judiciária de Lisboa e Hospital Prisional São João de Deus.

Optou-se por este universo por diferentes razões: (i) redundância geográfica dos EP AML, que por sua vez permitiu ao investigador se deslocar com maior facilidade para entrega e levantamento de questionários; (ii) interesse profissional da mestranda, que tem trabalhado com maior proximidade em alguns dos EP que participaram no levantamento de dados.

3.3 Instrumento de recolha de dados – questionário

A fim de melhor conhecer a realidade é fundamental optar por instrumentos de recolha de dados adequados ao objeto em estudo. Neste estudo aplicou-se o método quantitativo através de uma observação indireta, recorrendo à aplicação de um inquérito por questionário de perguntas fechadas. O questionário foi a técnica escolhida, dado que a revisão bibliográfica permitiu concluir que a grande maioria dos investigadores nos seus estudos recorrem a esta técnica como ferramenta de medição (por exemplo, Meyer e Allen, 1991; Bartlett, 2001; Bartlett e Kang, 2004; Bulut e Culha, 2009; Abdulla, 2009; Semeyko, 2011; Silva, 2014; Ocen, Francis e Angundaru, 2017).

Para a presente dissertação recorreu à aplicação de questionários já existentes, adaptando-os para o objetivo do estudo.

Por questões de conveniência profissional e no sentido de procurar levantar dados para o próprio sistema, aproveitou-se a oportunidade da aplicação deste questionário para fazer levantamento de dados relativos a outras variáveis que a revisão de literatura efetuada mostra terem relação com a formação, comprometimento e satisfação no local de trabalho, nomeadamente o envolvimento profissional e as intenções de *turnover*.

Utilizou-se um questionário com uma escala *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 7 a "Concordo Totalmente".

O questionário está disponível para consulta no Anexo 3 da dissertação.

3.3.1 Questionário para medir formação

Para medir a formação organizacional usou-se o questionário de cinquenta *itens* de Bulut e Culha (2010), disponibilizado pelo investigador Culha para o efeito. Parte da tradução foi encontrada no estudo de Silva (2014), e as restantes traduções foram feitas pela

investigadora. Fez-se ainda uma adaptação, substituindo-se o conceito de “organização” por “DGRSP”.

Tal como Silva (2014) o questionário mede a formação organizacional enquanto constructo único. No entanto, Bulut e Culha (2010) medem-na dividida em cinco subgrupos: (i) motivação para a formação; (ii) acesso à formação; (iii) benefícios da formação; (iv) apoio para a formação; e (v) formação em geral.

3.3.1.1 *Motivação para a formação*

Q	
52	Tento aprender o máximo possível nas ações de formação.
53	Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas
54	Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação.
55	Gostaria de melhorar as minhas competências.
56	Estou disposto a fazer um esforço considerável em ações de formação para melhorar as minhas competências.
57	Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação.
58	Acredito que posso aprender a matéria ministrada nas ações de formação.
59	A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho.
60	Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função.

3.3.1.2 *Acesso a formação*

Q	
77	A DGRSP estabelece políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar receber.
78	Conheço as ações de formação que a DGRSP planeia para mim no próximo ano.
83	No geral, podemos dizer que a DGRSP disponibiliza formação.

3.3.1.3 *Benefícios da formação*

	Q
A - Benefícios pessoais	63 ajudar no meu desenvolvimento pessoal.
	66 ajudar-me a ter uma melhor performance no meu trabalho.
	69 resultar em ser mais respeitado pelos meus colegas.
	75 ajudar-me a relacionar-me com outros colegas de trabalho.
	76 ajudar-me a manter-me atualizado sobre novos processos / procedimentos relacionados com o meu trabalho
B- Benefícios para a carreira	64 aumentar as minhas hipóteses de ser promovido.
	65 ajudar a que o meu salário seja aumentado.
	68 resultar em mais oportunidades para seguir diferentes percursos profissionais.
	73 dar-me uma melhor ideia do percurso profissional que quero perseguir.
	74 ajudar-me a alcançar os meus objetivos profissionais.
C - Benefícios profissionais	71 ajudar-me a interagir melhor com o meu superior/ diretor.
	72 ajudar-me a interagir melhor com os meus colegas.

3.3.1.4 Apoio para a formação

Q	
Apoio por parte do superior hierárquico	35 Sinto-me confortável a discutir as fragilidades que tenho em certas competências com o meu superior hierárquico.
	36 Posso contar com o superior hierárquico para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação.
	37 O meu superior hierárquico apoia os meus esforços para adquirir novo conhecimento e competências.
	38 O meu superior hierárquico está, normalmente, disposto para discutir quaisquer problemas que esteja a sentir quando procuro colocar em prática o novo conhecimento ou competências no local de trabalho.
	39 O meu empregador valoriza o desenvolvimento de novas competências e aquisição de novo conhecimento.
	40 Normalmente, quando cometo um erro, o meu superior hierárquico trata-o como uma experiência de aprendizagem que pode prevenir futuros erros, assim como melhorar a performance futura.
	41 Posso esperar que o meu superior hierárquico me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação.
	42 O meu superior hierárquico partilha informação comigo sobre problemas ou tendências na DGRSP que podem influenciar os meus planos de carreira profissional.
	43 O meu superior hierárquico apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação.
	44 No passado, o meu superior hierárquico ajudou-me a perceber como desempenhar o meu trabalho eficazmente.
	45 O meu superior hierárquico oferece-me suficiente apoio e aconselhamento, de forma a ajudar-me a alcançar os objetivos do meu trabalho.
	46 A frequência do feedback que obtenho do meu superior hierárquico é quase certa.
	47 O meu superior hierárquico acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades.
	48 Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular.
	49 O meu superior hierárquico assegura-se que tenho a formação necessária para me manter eficaz na minha função.
	50 O meu superior hierárquico dá conselhos sobre oportunidades de exposição ou visibilidade no trabalho.
Apoio para a formação por parte dos colegas	29 Posso contar com os meus colegas de trabalho para se disponibilizarem com ajuda e serviços, contribuindo para que possa completar a minhas tarefas profissionais.
	30 Posso contar com os meus colegas de trabalho para me ajudarem a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação.
	31 No geral, os meus colegas de trabalho vêm a formação como uma perda de tempo.
	32 Vai ser difícil para mim trabalhar na melhoria das minhas competências devido à relação que tenho com os meus colegas de trabalho.
	33 Os meus colegas de trabalho tendem a mostrar resistência ao meu esforço para aplicar novo conhecimento ou competências no local de trabalho.
	34 Colegas de trabalho com mais experiência mostram, geralmente, resistência para dar-me orientação.

3.3.1.5 Formação em geral

Q

79	Quantas vezes, no ano passado, participou em ações de formação no local de trabalho?
80	Quantas vezes, no ano passado, participou em formação formal/programas educativos organizados pelo seu EP?
81	Quantas vezes, no ano passado, participou em formação formal/programas educativos organizados por uma organização exterior (por iniciativa própria)?
82	Faça uma estimativa do nº de horas que gastou em ambos os tipos de ações de formação, requerida e voluntária, o ano passado?

3.4.1 Questionário para medir comprometimento

Para medir o comprometimento organizacional utilizou-se o trabalho já traduzido e validado para português de Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), fazendo-se apenas a adaptação de substituir o conceito de “empresa” por “DGRSP”. Estudou-se os três componentes do comprometimento organizacional, num total de dezanove itens: (i) comprometimento organizacional afetivo; (ii) comprometimento organizacional instrumental, e (iii) comprometimento organizacional normativo.

3.4.1.1 Comprometimento organizacional afetivo

Q

1	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira profissional na DGRSP
2	Na realidade sinto os problemas da DGRSP como se fossem meus
3	Não me sinto como “fazendo parte da família” da DGRSP
4	Não me sinto “emocionalmente ligado” à DGRSP
5	A DGRSP tem um grande significado pessoal para mim
6	Não me sinto como fazendo parte da DGRSP

3.4.1.2 Comprometimento organizacional instrumental

Q

7	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da DGRSP, mesmo que o pudesse fazer
8	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair da DGRSP neste momento
9	Neste momento, manter-me na DGRSP é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
10	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da DGRSP
11	Uma das consequências negativas para mim se saísse da DGRSP resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
12	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar aqui é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
13	Como já dei tanto à DGRSP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização

3.4.1.3 Comprometimento organizacional normativo

Q

14	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na DGRSP
15	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a DGRSP no presente momento
16	Sentir-me-ia culpado se deixasse a DGRSP agora
17	A DGRSP merece a minha lealdade
18	Eu não iria deixar a DGRSP neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
19	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

3.5.1 Questionário para medir satisfação

Para estudar a satisfação no local de trabalho, utilizou-se nesta dissertação o questionário de Abdulla (2009). Optou-se por este questionário dado ser um questionário sobre satisfação aplicado num estudo da polícia no Dubai, sendo que pareceu indicado dado ao facto de profissionais que trabalham no sistema criminal partilharem algumas semelhanças (como por exemplo, em contacto com indivíduos que cometeram crimes).

O questionário mediu os fatores ambientais propostos por Abulla, exceto o fator percepção pública por não se adaptar ao universo desta dissertação. Num total de cinquenta e seis itens, distribuídos por 11 fatores: (1) natureza do trabalho; (2) supervisão; (3) salário e incentivos; (4) relação com pares; (5) comunicação; (6) oportunidades de promoção; (7) desenvolvimento profissional; (8) estratégia e política da organização; (9) avaliação de desempenho; (10) *stress* no trabalho; e (11) justiça e equidade.

Mediu-se também a Satisfação Global no Trabalho.

3.5.1.1 Fatores ambientais

✓ Fator 1: Natureza do trabalho

Q

85	O meu trabalho é diversificado e não rotineiro.
86	Os objetivos do meu trabalho são claros e estão definidos.
91	O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente.
92	O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências.
98	O meu trabalho requer criatividade.
99	O trabalho que faço contribui para os objetivos da DGRSP.
104	Existem outras pessoas que podem ser afetadas de alguma forma pelo meu trabalho.

✓ Fator 2: Supervisão

Q

87	O feedback que recebo da minha chefia é útil.
90	A comunicação entre mim e o meu superior hierárquico direto é boa.
93	O meu superior hierárquico está disponível quando necessário.
97	Recebo feedback regular sobre o meu desempenho.
100	A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos e interesses dos subordinados.
102	A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correta.
103	A minha chefia envolve-me nos processos de tomada de decisões importantes.

✓ Fator 3: Salário e incentivos

Q

88	O período entre aumentos salariais é razoável.
89	Dentro das suas possibilidades, a DGRSP disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagem, alojamento e subsídios)
94	A DGRSP tem uma escala salarial adequada.
95	O sistema de avaliação de desempenho na DGRSP é bom quando comparado com a maioria das outras organizações.
96	O meu salário é suficiente para o meu nível de vida.
101	Sinto-me valorizado pela DGRSP quando penso sobre o que me pagam.
105	Há recompensas financeiras adequadas para os que aqui trabalham.
114	Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.
116	Relativamente ao reconhecimento e recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.

✓ Fator 4: Relação com pares

Q

106	Existe uma competitividade honesta e leal entre os trabalhadores da DGRSP.
113	Eu trabalho com uma equipa que opera de forma bastante consistente.

✓ Fator 5: Comunicação

Q

108	As informações são compartilhadas abertamente dentro da DGRSP (por exemplo, boletins, circulares e despachos).
109	O equipamento necessário para a comunicação eficaz é amplamente disponível na DGRSP (por exemplo, telefone, fax e internet).

✓ Fator 6: Oportunidades de promoção

Q

110	A DGRSP dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores.
111	As oportunidades de promoção não são limitadas e são adequadas na DGRSP.
117	A DGRSP coloca a pessoa certa no lugar certo.

✓ Fator 7: Desenvolvimento profissional

Q

112	A DGRSP disponibiliza-me formação adequada ao meu trabalho.
118	A DGRSP disponibiliza-me recursos adequados e oportunidades para me desenvolver profissionalmente (por exemplo, workshops, cursos e conferências)
126	Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias ideias.
130	Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.
133	A DGRSP utiliza práticas de rotatividade (a rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências).

✓ Fator 8: Estratégia / política da organização

Q

119	Os procedimentos da DGRSP não interferem com a realização de um bom trabalho.
121	As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis.
125	A DGRSP faz um bom trabalho e oferece um emprego estável.
127	A DGRSP dá muita atenção às necessidades dos reclusos (por exemplo, executando pesquisas anuais).
129	A DGRSP toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável.
131	A DGRSP tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade.
134	A DGRSP dá a devida atenção a queixas dos reclusos.

✓ Fator 9: Avaliação de desempenho

Q

124	Relativamente à avaliação de desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.
128	Eu recebo sempre uma cópia da minha avaliação de desempenho anual.
135	A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano.

✓ Fator 10: *Stress* no trabalho

Q

132	O meu trabalho não exige horas extra.
123	O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização.
120	O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social.

✓ Fator 11: Justiça e equidade

Q

114	Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes
116	Relativamente ao reconhecimento e recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes
117	A DGRSP coloca a pessoa certa no lugar certo
124	Relativamente à avaliação de desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes
130	Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes

✓ Satisfação Global no Trabalho

Q

136	O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades.
137	Eu gosto do meu trabalho.
138	No geral, estou satisfeito (a) com o meu trabalho.

Capítulo IV – RESULTADOS

A análise dos dados tem dois grandes objetivos: responder à pergunta de partida (verificando se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses); o segundo objetivo é interpretar os factos inesperados e rever ou afinar as hipóteses para que, nas conclusões seja possível sugerir aperfeiçoamentos do modelo de análise (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

A análise de dados ocorre após a recolha dos dados e requer que o investigador se organize, categorize e faça síntese dos dados recolhidos. O investigador deve ser crítico na análise dos dados, mas ter cuidado para não perder ou negligenciar informação importante ou potencialmente importante para a interpretação dos dados.

O objetivo desta dissertação foi investigar os efeitos das dimensões formação organizacional no comprometimento organizacional e na satisfação organizacional, tendo por base um estudo empírico realizado nos estabelecimentos prisionais da AML.

4.1 Amostra

A amostra é “uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados. (...) fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população.” (Guimarães, p. 14). Para a sua obtenção, e pelas características da área a estudar, foi requerido que o investigador se adaptasse a algumas das condicionantes (como o cumprimento de segurança do EP), e utilizasse uma amostragem por conveniência (não-probabilística). Este tipo de amostragem “é obtida quando o acesso a informações não é tão simples ou os recursos forem limitados, assim o pesquisador faz uso de dados que estão mais a seu alcance” (Guimarães, 2008, p. 15). Para obter a amostra, o investigador pediu permissão a cada diretor de EP e dirigiu-se pessoalmente a cada EP para apresentar o estudo e disponibilizar os questionários.

Nesta dissertação, o universo é constituído pelo *staff* (fardado e não fardado) dos estabelecimentos prisionais (EP) da AML, nomeadamente: EP da Carregueira; EP de Caxias; EP do Linhó; EP de Monsanto; EP de Sintra; EP de Tires; EP instalado junto da Polícia Judiciária de Lisboa e Hospital Prisional São João de Deus. Estes estabelecimentos contam com 1264 postos ocupados.

O acesso ao questionário foi disponibilizado por decisão de direção do EP. No total, foram disponibilizados 270 questionários, representando 20,3% da população em estudo. Entre

estes, 240 foram distribuídos², representando 18,9% da população. O questionário teve uma taxa de resposta de 48,3% (116 questionários) que representa aproximadamente 9,2% da população, que constitui a amostra deste estudo.

4.1.1 Caracterização da amostra

O estudo contou com a participação de 116 colaboradores da DGRSP da AML, com idades superiores a 21 anos (Figura 4), 62,9% dos quais do sexo feminino.

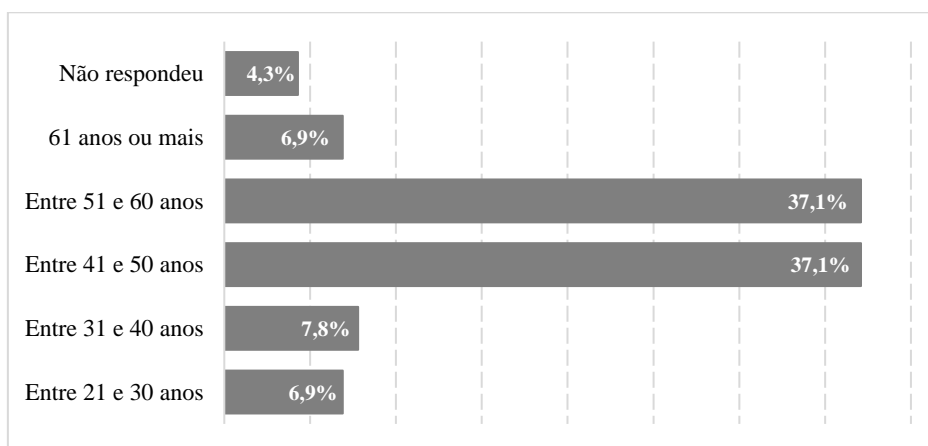


Figura 4: Idade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao nível académico, verificou-se que 38,8% possui o ensino secundário e que 46,5% detém grau académico igual ou superior a bacharelato/licenciatura (Tabela 1).

Tabela 1

Nível académico dos participantes

	N	%
1º Ciclo do Ensino Básico	1	0.9
2º Ciclo do Ensino Básico	2	1.7
3º Ciclo do Ensino Básico	8	6.9
Ensino secundário	45	38.8
Bacharelato/licenciatura	44	37.9
Mestrado	7	6.9
Doutoramento	2	1.7
Não respondeu	6	5.2

² Não foi possível aplicar os questionários no EP Montijo

Verificou-se, ainda, que o EP mais representado na amostra é o do Linhó (20,7%), seguindo-se o Hospital Prisional de Caxias (19,8%) e o EP de Tires (16,4%) (Figura 5).

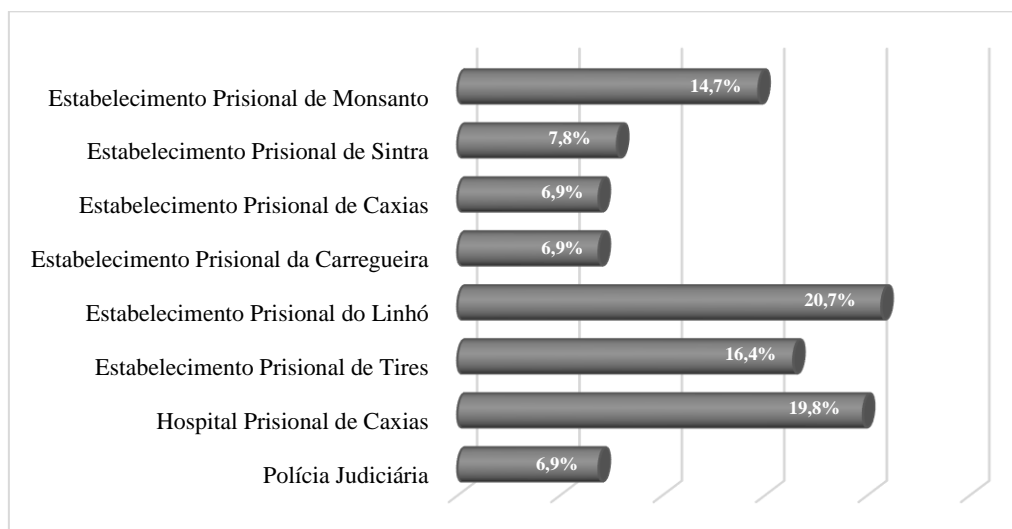


Figura 5: EP onde os participantes desempenham funções

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à função exercida foi possível constatar que a maior parte dos participantes (29,3%) tem o cargo de Técnico Superior, categoria onde se consideram os Técnicos Superiores de Reeducação, os Coordenadores Técnicos, os Técnicos de Diagnóstico e Terapeuta, os Técnicos de Ensino Profissional, os Técnicos de Orientação Escolar e Social, os Técnicos Profissionais de Reinserção e os Responsáveis Técnicos de Reinserção. Importa ainda referir que fazem parte do Corpo de Guarda Prisional (CGP) os Guardas, os Guardas Principais, os Guardas Chefe, os Chefes Principais e os Comissários Prisionais, funções desempenhadas por 26,7% dos participantes (Figura 6). De referir também, que 60,3% dos participantes desempenham a atual função há mais de 10 anos.

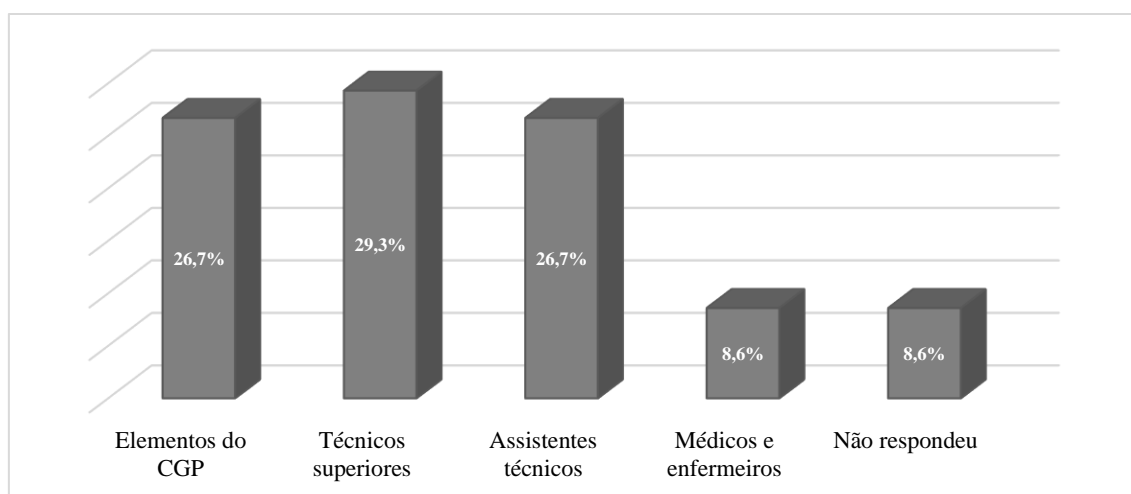


Figura 6: Funções exercidas pelos participantes

Fonte: Elaboração própria

Por último, procurou-se saber há quantos anos os participantes trabalham na DGRSP, tendo-se verificado que 76.7% trabalha há mais de 10 anos e apenas 6% há menos de um ano (Figura 7).

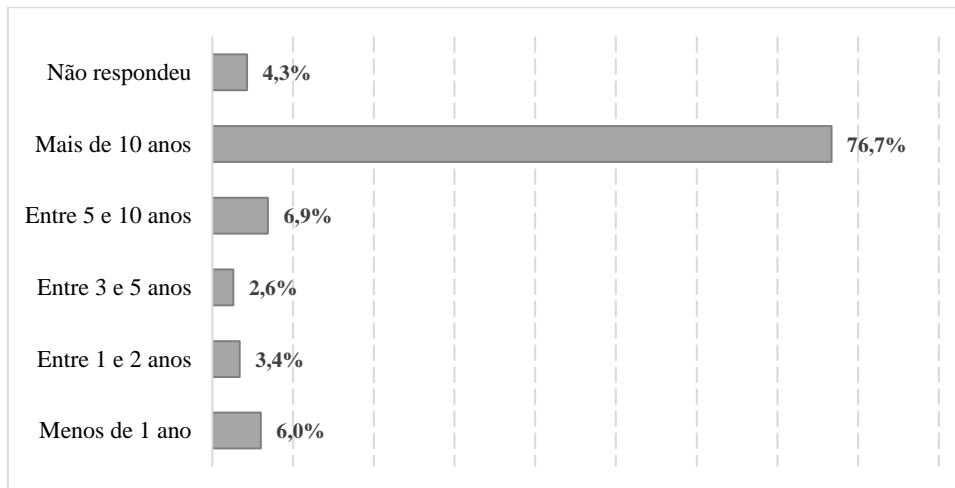


Figura 7: Antiguidade dos participantes na DGRSP

Fonte: Elaboração própria

4.2 Tratamento dos Resultados

Num primeiro momento, apresenta-se a análise da consistência interna das variáveis que intervêm na investigação, a qual foi feita com a pretensão de garantir a fiabilidade dos instrumentos utilizados. Seguidamente, apresentam-se as estatísticas descritivas e diferenciais e, numa terceira fase, o grau de associação entre as variáveis em estudo.

São, ainda neste subcapítulo, apresentadas as análises de regressão realizadas para averiguar o impacto da formação organizacional no comprometimento e na satisfação dos colaboradores dos EP da AML. Por último, foi avaliado o papel moderador da satisfação laboral na relação existente entre a formação e o comprometimento organizacional.

4.2.1 Fiabilidade

A consistência interna das variáveis em estudo foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach* (Tabela 2) que permitiu verificar se os itens medem um único constructo latente (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010).

Tabela 2
Coeficientes alfa de Cronbach

Variáveis	Alfa de Cronbach
<u>Comprometimento organizacional</u> (escala global)	0.84
Compromisso afetivo	0.86
Compromisso calculativo	0.78
Compromisso normativo	0.75
<u>Formação organizacional</u> (escala global)	0.90
Apoio dos colegas	0.81
Apoio do superior hierárquico	0.95
Motivação pessoal para a formação	0.78
Benefícios pessoais	0.75
Benefícios para a carreira	0.74
Benefícios profissionais	0.79
Acesso à formação	0.76
<u>Satisfação laboral</u> (escala global)	0.94
Salário e incentivos	0.83
Supervisão	0.87
Oportunidades de promoção	0.77
Política organizacional e estratégica	0.70
Relacionamento com os colegas	0.68
Desenvolvimento profissional	0.72
Natureza do trabalho	0.69
Comunicação	0.74
<i>Stress</i> laboral	0.68
Avaliação de desempenho	0.76
Satisfação global	0.68
Justiça e equidade	0.85

Os resultados obtidos demonstram que todas as variáveis apresentam coeficientes de alfa de *Cronbach* muito próximos de 0.70, o que revela uma adequada consistência interna (Marôco, 2014).

4.2.2 Estatística descritiva e diferencial

Numa segunda fase, pretendeu-se averiguar a perceção dos colaboradores da DGRSP sobre o **acesso à formação**, tendo-se verificado que a opinião não é muito favorável (*Min* = 1; *Máx* = 7; *M* = 3.42; *DP* = 1.75), pois apenas 12.9% dos participantes no estudo concorda ou concorda totalmente que o serviço disponibiliza formação (Tabela 3).

Tabela 3

Percepção dos participantes no estudo sobre o acesso à formação

	N	%
Discordo totalmente	23	19.8
Discordo	18	15.5
Discordo parcialmente	19	16.4
Não concordo nem discordo	16	13.8
Concordo parcialmente	25	21.6
Concordo	13	11.2
Concordo totalmente	2	1.7

Também foi possível constatar que os colaboradores consideram que a DGRSP não comunica eficazmente o seu plano de formação anual, opinião partilhada por cerca de 60% dos participantes (Tabela 4). Estes resultados podem ainda ser corroborados através da média obtida nesta questão, que é significativamente baixa ($M = 2.70$; $DP = 1.71$), considerando que as respostas numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente).

Tabela 4

A DGRSP comunica eficazmente o seu plano anual de formação?

	N	%
Discordo totalmente	36	31.0
Discordo	34	29.3
Discordo parcialmente	10	8.6
Não concordo nem discordo	15	12.9
Concordo parcialmente	9	7.8
Concordo	10	8.6
Concordo totalmente	2	1.7

Quando questionados sobre os **benefícios da formação** (Tabela 5), os colaboradores referiram que os benefícios que mais valorizam são os pessoais (68.1%), seguindo-se os de carreira (35.4%) e por último os profissionais (25.1%).

Tabela 5

Benefícios mais valorizados pelos participantes no estudo (percentagem)

	M	DP	DT	D	DP	NCND	CP	C	CT
Benefícios pessoais	5.23	0.74	0	0	1.7	30.2	50.0	18.1	0
Benefícios de carreira	4.55	1.09	1.7	6.9	16.4	39.7	25.9	9.5	0
Benefícios profissionais	4.03	1.25	4.3	13.8	16.4	40.5	16.4	7.8	0.9

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; D = Discordo; NCND = Não concordo nem discordo; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Pretendeu-se averiguar a perceção dos colaboradores da DGRSP acerca do **apoio para participar em formação**, nomeadamente por parte dos superiores hierárquicos e dos colegas. Observando a Tabela 6, pode-se constatar que esta opinião é bastante positiva, pois cerca de 60% dos participantes consideram-se apoiados pelo superior hierárquico e 28.0% pelos colegas.

Tabela 6
Apoio para formação

	M	DP	DT	D	DP	NCND	CP	C	CT
Superiores hierárquicos	4.65	1.05	0.9	4.3	5.2	29.3	39.7	20.7	0
Colegas	4.86	1.05	1.7	7.8	26.7	32.8	28.4	0	2.6

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; D = Discordo; NCND = Não concordo nem discordo; CP = Concordo parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Relativamente ao **comprometimento organizacional**, verificou-se que **o mais prevalente entre os colaboradores da DGRSP é o compromisso afetivo**, o que sugere que os participantes se identificam e se sentem envolvidos com os objetivos e missão da organização (Tabela 7).

Procurou-se, ainda, apurar qual das variáveis em estudo é mais valorizada pelos participantes, tendo-se verificado que é a Motivação pessoal para a formação, pois é a que apresenta valores médios mais elevados ($M = 5.29$; $DP = 0.56$). Por outro lado, a dimensão Salários e incentivos é a que apresenta os valores médios mais baixos ($M = 2.59$; $DP = 0.97$), o que sugere que é a dimensão que os colaboradores inquiridos menos valorizam. Importa referir que todas as escalas oscilam entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

Tabela 7

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Variáveis	Min.	Máx.	M	DP
<u>Comprometimento organizacional</u> (escala global)	1	7	4.25	0.89
Compromisso afetivo	1	7	4.91	1.22
Compromisso calculativo	1	7	4.08	1.25
Compromisso normativo	1	7	3.78	1.07
<u>Formação organizacional</u> (escala global)	3	7	4.95	0.57
Apoio dos colegas	2	7	5.23	0.98
Apoio do superior hierárquico	1	7	5.12	1.02
Motivação pessoal para a formação	3	7	5.28	0.56
Benefícios pessoais	3	7	5.23	0.74
Benefícios para a carreira	1	7	4.55	1.09
Benefícios profissionais	1	7	4.03	1.25
Acesso à formação	1	7	3.29	1.44
<u>Satisfação laboral</u> (escala global)	1	7	3.89	0.74
Salário e incentivos	1	6	2.59	0.97
Supervisão	1	7	4.86	1.15
Oportunidades de promoção	1	6	2.79	1.17
Política organizacional e estratégica	1	7	4.00	0.92
Relacionamento com os colegas	1	7	4.15	1.12
Desenvolvimento profissional	1	6	3.39	0.99
Natureza do trabalho	3	7	5.26	0.76
Comunicação	1	6	3.70	1.17
<i>Stress</i> laboral	1	7	3.78	1.18
Avaliação de desempenho	1	7	3.74	1.29
Satisfação global	1	7	3.56	1.29
Justiça e equidade	1	7	5.24	1.14

Nota: *Min.* = Mínimo; *Máx.* = Máximo; *M* = Média; *DP* =Desvio-padrão

As variáveis que intervêm na investigação foram, ainda, analisadas em função das **caraterísticas sociodemográficas** dos participantes. Para o efeito foram utilizados testes de diferenças de médias, que possibilitaram analisar os valores médios das variáveis dependentes e compreender como esses valores se expressam em função das variáveis independentes. Devido à baixa variabilidade dos dados, derivada do reduzido tamanho da amostra, optou-se por construir variáveis compósitas para todos os constructos ao invés de analisarmos as várias dimensões que os compõem isoladamente.

Com o objetivo de facilitar a leitura dos dados e homogeneizar o tamanho dos grupos, procedeu-se à recodificação das variáveis idade, nível académico e tempo de serviço, passando a existir os grupos que se apresentam na Tabela 8. De salientar que cinco pessoas não referiram a idade e o tempo de serviço, e seis não referiram o nível académico.

Tabela 8
Recodificação das variáveis

Variáveis	Categorias	N
Idade	50 anos ou menos	60
	51 anos ou mais	51
Nível académico	Inferior a licenciatura	56
	Igual ou superior a licenciatura	54
Tempo de serviço	Menos de 10 anos	22
	10 anos ou mais	89

A análise dos dados revelou que apesar dos participantes do sexo masculino apresentarem resultados médios superiores aos participantes do sexo feminino em todas as variáveis avaliadas, essas diferenças não são estatisticamente significativas (Tabela 9).

Tabela 9
Variáveis em estudo em função do género dos participantes

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Comprometimento organizacional	4.34	1.08	4.19	0.77	0.844	0.400
Formação organizacional	4.99	0.63	4.92	0.54	0.623	0.535
Satisfação laboral	3.92	0.79	3.87	0.71	0.361	0.719

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

No que respeita à idade dos participantes, os dados revelam que os colaboradores com 51 anos ou mais apresentam valores médios superiores aos dos participantes com 50 anos ou menos em todas as variáveis analisadas, apesar das diferenças verificadas não serem estatisticamente significativas (Tabela 10).

Tabela 10
Variáveis em estudo em função da idade dos participantes

	50 anos ou menos		51 anos ou mais		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Comprometimento organizacional	4.18	0.98	4.29	0.77	-0.699	0.486
Formação organizacional	4.87	0.58	5.03	0.57	-1.432	0.155
Satisfação laboral	3.85	0.75	3.93	0.74	-1.434	0.155

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

Quando considerado o nível académico verifica-se que os participantes que possuem habilitações académicas iguais ou superiores à licenciatura apresentam valores médios inferiores aos que detêm menos habilitações, embora essas diferenças só sejam significativas no que diz respeito à formação organizacional [$t_{(108)} = 1.778, p < 0.05$]. Estes resultados sugerem que quanto mais elevadas são as habilitações dos colaboradores, menos importância atribuem à formação profissional oferecida pelos serviços (Tabela 11).

Tabela 11

Variáveis em estudo em função do nível académico dos participantes

	Inferior a licenciatura		Igual ou superior a licenciatura		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Comprometimento organizacional	4.28	0.89	4.17	0.89	0.665	0.508
Formação organizacional	5.04	0.61	4.74	0.55	1.778	0.048*
Satisfação laboral	3.93	0.77	3.81	0.73	0.855	0.394

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

A análise dos dados permitiu-nos, ainda, constatar que não existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito ao comprometimento organizacional e satisfação laboral em função do EP onde os colaboradores desempenham funções. Todavia, verificou-se que em relação à formação organizacional, são os participantes do EP de Monsanto que apresentam valores médios mais elevados em relação aos outros EP's, sendo essas diferenças estatisticamente significativas [$F_{(7, 102)} = 2.105, p < 0.05$].

Também se verificou que o tempo de serviço não influencia os resultados médios de nenhuma das variáveis, apesar de serem os participantes que desempenham funções no EP há 10 anos ou mais que apresentam resultados médios superiores em todas as variáveis em estudo, como se pode constatar na Tabela 12.

Tabela 12

Variáveis em estudo em função do tempo de serviço dos participantes

	Menos de 10 anos		10 anos ou mais		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Comprometimento organizacional	4.23	0.73	4.26	0.94	-1.118	0.970
Formação organizacional	4.88	0.60	4.96	0.57	-0.544	0.588
Satisfação laboral	3.81	0.74	3.88	0.75	-0.390	0.697

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

Pretendeu-se, ainda, averiguar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo em função da função desempenhada, tendo-se constatado que a mesma não influencia significativamente nenhuma das variáveis. No entanto, os médicos e enfermeiros apresentam valores mais elevados que as outras categorias profissionais nas variáveis do comprometimento organizacional e satisfação laboral; e os assistentes técnicos na formação organizacional. Por outro lado, os técnicos superiores são os que apresentam os resultados médios mais baixos na maioria das variáveis analisadas.

4.2.3. Relação entre variáveis

Verificou-se, de seguida, a relação existente entre as variáveis que intervêm na investigação (Tabela 13), tendo-se verificado uma correlação significativa entre todas, sendo a mais elevada a que decorre entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral ($r = 0.572$, $p < 0.001$). Foi, ainda, possível constatar a existência de uma relação positiva entre a satisfação laboral e o comprometimento organizacional dos colaboradores dos EP's da Área Metropolitana de Lisboa ($r = 0.440$, $p < 0.001$) **o que permite validar a Hipótese 1.**

Tabela 13

Relação entre variáveis em estudo

	1	2
Comprometimento organizacional (1)	-	
Formação organizacional (2)	0.491**	-
Satisfação laboral (3)	0.440**	0.572**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Considerou-se, ainda, pertinente analisar a correlação existente entre as variáveis ambientais e a satisfação global com o trabalho. Após a análise dos dados verificou-se que existe uma **relação positiva entre todas as variáveis ambientais e a satisfação global com o trabalho, sendo a mais forte a que ocorre entre a satisfação global e a supervisão** ($r = 0.624$, $p < 0.001$). Estes resultados sugerem que quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores em relação à supervisão, maior é a satisfação global com o trabalho (Tabela 14).

Tabela 14

Relação entre as variáveis ambientais e a satisfação global no trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Satisfação global (1)	-										
Salário e incentivos (2)	0.378**	-									
Supervisão (3)	0.624**	0.405**	-								
Oportunidades de promoção (4)	0.417**	0.678**	0.419**	-							
Política organizacional e estratégica (5)	0.467**	0.474**	0.448**	0.570**	-						
Relacionamento com os colegas (6)	0.434**	0.472**	0.427**	0.521**	0.531**	-					
Desenvolvimento profissional (7)	0.345**	0.561**	0.506**	0.595**	0.565**	0.395**	-				
Natureza do trabalho (8)	0.592**	0.275**	0.505**	0.217*	0.262**	0.289**	0.326**	-			
Comunicação (9)	0.393**	0.472**	0.442**	0.514**	0.473**	0.535**	0.482**	0.289**	-		
Stress laboral (10)	0.251**	0.163	0.212*	0.334**	0.412**	0.258**	0.227**	0.027	0.194*	-	
Avaliação de desempenho (11)	0.225*	0.501**	0.281**	0.473**	0.395**	0.344**	0.376**	0.050	0.278**	0.274**	-
Justiça e equidade (12)	0.377**	0.712**	0.402**	0.668**	0.464**	0.531**	0.628**	0.247**	0.434**	0.241**	0.606**

4.2.4 Impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional e na satisfação laboral

Foi ainda âmbito desta dissertação testar o impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional (**Hipótese 2**) e na satisfação laboral (**Hipótese 3**) dos colaboradores dos EP's da Área Metropolitana de Lisboa.

Para o efeito, foram realizadas análises de regressão múltipla de modo a permitir observar a contribuição de cada variável independente para a explicação da variável dependente (Marôco, 2014). Importa referir que nesta análise foram incluídas as várias dimensões que pertencem à formação organizacional.

Tabela 15

Impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional colaboradores dos EP's da AML

Variáveis explicativas	Comprometimento organizacional (β)	R ² Semiparcial (%)
Apoio dos colegas	-0.027	0.09
Apoio do superior hierárquico	0.385**	12.25
Motivação pessoal	-0.017	0.03
Benefícios pessoais	0.335*	8.52
Benefícios para a carreira	-0.059	0.32
Benefícios profissionais	0.005	0.00
Acesso à formação	0.061	0.40
R ² ajustado	0.232	
$F_{(7,97)}$	5.499*	

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Observando a Tabela 15 é possível concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(7,97)} = 5.499$, $p < 0.001$] e que 23.2% do comprometimento organizacional (R^2 ajustado = 0.232) é explicado pelas variáveis pertencentes à formação organizacional. Também se verificou que o apoio do superior hierárquico ($\beta = 0.385$) é a variável que tem maior efeito no comprometimento organizacional, pois é o fator explicativo mais importante da variação do mesmo (12.25%). Estes resultados sugerem que quanto maior é o apoio para participar em formação dado pelo superior hierárquico, mais comprometidos os colaboradores se sentem com a organização, o que permite **validar a segunda hipótese formulada**.

Verificou-se, ainda, que 39.6% da satisfação laboral (R^2 ajustado = 0.396) é explicado pelas variáveis pertencentes à formação organizacional, sendo o modelo linear estatisticamente significativo [$F_{(7,97)} = 10.729$, $p < 0.001$]. A análise dos dados também revelou que o acesso à formação ($\beta = 0.337$) é a variável que tem maior efeito na satisfação laboral, pois é responsável por explicar 13.69% variação do mesmo (Tabela 16). Estes resultados mostram que quanto

maior é o acesso à formação, mais satisfeitos os colaboradores se sentem com a organização, o que permite corroborar a terceira hipótese formulada.

Tabela 16

Impacto da formação organizacional na satisfação laboral dos colaboradores dos EP's da AML

Variáveis explicativas	Satisfação no trabalho (β)	R ² Semiparcial (%)
Apoio dos colegas	0.045	0.30
Apoio do superior hierárquico	0.292*	9.24
Motivação pessoal	0.101	1.39
Benefícios pessoais	0.278*	7.50
Benefícios para a carreira	0.174	3.45
Benefícios profissionais	0.084	0.92
Acesso à formação	0.337**	13.69
R ² ajustado	0.396	
$F_{(7,97)}$	10.729*	

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Com o objetivo de validar a **quarta hipótese** formulada, também se realizou uma análise de regressão múltipla que procurou avaliar o impacto das variáveis ambientais na satisfação global com o trabalho.

Tabela 17

Impacto das variáveis ambientais na satisfação global com o trabalho

Variáveis explicativas	Satisfação global (β)	R ² Semiparcial (%)
Salário e incentivos	0.007	0.00
Supervisão	0.347**	6.70
Oportunidades de promoção	0.105	0.42
Política organizacional e estratégica	0.174	1.44
Relacionamento com os colegas	0.041	0.09
Desenvolvimento profissional	-0.204*	1.82
Natureza do trabalho	0.361**	9.06
Comunicação	0.028	0.04
Stress laboral	0.078	0.46
Avaliação de desempenho	-0.031	0.05
Justiça e equidade	0.087	0.24
R ² ajustado	0.511	
$F_{(11,104)}$	11.945*	

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Os resultados revelam que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(11,104)} = 11.945$, $p < 0.001$] e que 51.1% da satisfação global com o trabalho (R^2 ajustado = 0.511) é explicado pelas variáveis ambientais (Tabela 17). Verificou-se, ainda, que a natureza do trabalho ($\beta = 0.361$) é a variável que tem maior efeito na satisfação global (**Hipótese 4**), pois é o fator explicativo mais importante da variação da mesma (9.06%), seguindo-se a supervisão

(6.70%) e o desenvolvimento profissional (1.82%), o que permite corroborar a quarta hipótese formulada.

4.2.5 Mediação da satisfação laboral na relação entre a formação e o comprometimento organizacional

O efeito mediador da satisfação laboral na relação entre a formação e o comprometimento organizacional foi apurado através de análises de regressão múltipla, pelo método *Enter*. Através da Figura 8, é possível compreender, de forma mais clara, a relação entre as variáveis em estudo (**Hipótese 5**).

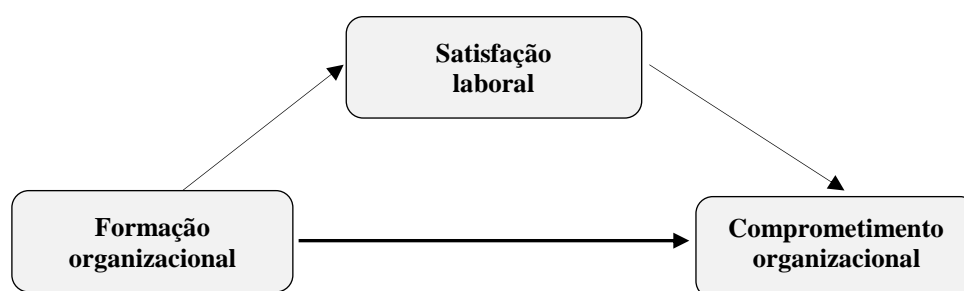


Figura 8: Modelo de mediação

Fonte: Elaboração própria

A mediadora satisfação laboral tem um efeito positivo significativo ($\beta = 0.237$, $t = 2.231$, $p < 0.001$) no comprometimento organizacional, o que sugere que quanto maior é o impacto da satisfação laboral, maior tende a ser o comprometimento dos colaboradores com a organização (Tabela 18). A formação organizacional também tem um efeito significativo ($p < 0.001$) no comprometimento organizacional, mas com a entrada da mediadora no modelo, o efeito diminui (passa de $\beta = 0.491$, $p < 0.001$ para $\beta = 0.355$, $p < 0.05$), mas ainda assim permanece significativo. Estes resultados permitem afirmar que se está perante uma mediação parcial do impacto da satisfação laboral, pois existe um efeito indireto da formação profissional, o que leva a concluir que o efeito da formação organizacional no comprometimento organizacional é significativo (Sobel $Z = 2.151$, $p = 0.03$), e que possibilita **validar a quinta hipótese formulada**.

Tabela 18

Mediação da satisfação laboral na relação entre a formação organizacional e o comprometimento organizacional

Variável preditora	Comprometimento organizacional (β)	
Formação organizacional		0.491*
	R ² ajustado	0.233
	$F_{(1,104)}$	32.956**
Formação organizacional		0.355*
Satisfação laboral		0.237*
	R ² ajustado	0.264
	$F_{(2,103)}$	19.866**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

4.3 Discussão dos Resultados

Analizados e apresentados os resultados, conclui-se que a formação organizacional tem um impacto significativamente positivo no comprometimento organizacional e na satisfação laboral do *staff* prisional dos EP's da AML.

As hipóteses levantadas para a dissertação foram todas validadas.

A relação positiva entre a satisfação laboral e o comprometimento organizacional dos colaboradores dos EP's da AML foi validada (**Hipótese 1**), o que suporta os resultados dos estudos de Eleswed e Mohammed (2013) ou Ocen, Francis e Angundaru (2017)

A corroboração da existência de um impacto da formação organizacional na satisfação laboral (**Hipótese 2**) vem suportar os estudos de Adesola, Oyeniya e Adeyemi (2013), de Nebo, Iloanya e Egoale (2015) ou ainda os resultados encontrados por Ocen, Francis e Angundaru (2017) junto de bancários do Uganda em que concluíram que a formação e a satisfação levam a um aumento geral no comprometimento dos colaboradores. Relativamente à formação organizacional nos serviços prisionais, os resultados corroboram o estudo de Griffin (2001), ou ainda que as variáveis relacionadas com características do trabalho (por exemplo, função, variedade de tarefas, ou autonomia) estavam correlacionadas com o comprometimento, o que suporta os estudos de Lambert (2004, cit. por Gordon, 2008).

Os resultados da dissertação vêm também suportar os estudos de Nkosi (2015) e os resultados de Owens (2006) em que a formação afeta a satisfação e comprometimento organizacional.

Nos resultados do estudo de Bulut e Culha (2010), a percepção dos colaboradores de acesso a formação afeta positivamente o comprometimento organizacional. Os resultados da dissertação mostram que o acesso à formação é a variável que tem maior efeito na satisfação

laboral. Ou seja, quanto maior é o acesso à formação, mais satisfeitos os colaboradores se sentem com a organização, o que corrobora a **Hipótese 3**.

A análise dos dados mostra ainda que, tal como os resultados de Rast e Tourani (2012), a maior influência na satisfação de um colaborador vem da natureza do trabalho que realiza, sendo que o colaborador poderá sentir mais satisfação se perceber variedade, desafio, critério e objetivos que o levem a utilizar as suas competências e habilidades, ou ainda apoio por parte dos superiores hierárquicos. Este resultado corrobora os resultados do estudo de Cheeseman, Kim, Lambert e Hogan (2011). A **Hipótese 4** foi validada.

Por fim, este trabalho propôs-se a examinar o papel mediador da satisfação laboral na associação entre formação e comprometimento organizacional nos serviços prisionais (**Hipótese 5**). Os resultados mostram que a satisfação tem um efeito positivo significativo no compromisso organizacional, e que o efeito da formação organizacional no comprometimento organizacional é significativo, o que valida os resultados encontrados por Ocen, Francis e Angundaru (2017).

4.4 Implicações para os serviços prisionais

Estudar como a formação organizacional impacta no comprometimento e satisfação dos colaboradores é importante não apenas a nível académico, mas também a nível da Administração Penitenciária uma vez que produz conhecimento útil que poderá ser usado para alinhar políticas de formação organizacional e gestão do potencial humano.

Nos serviços prisionais a formação do *staff* prisional é uma necessidade contínua, que emerge desde o momento de seleção e perdura até à reforma (Coyle & Fair, 2018). Trabalhar em um estabelecimento prisional requer grande competência e integridade, de forma a assegurar as adequadas competências humanas, profissionais e um bom desempenho.

A dissertação mostra com evidência que se a DGRSP investir mais na formação organizacional do *staff* prisional irá não apenas aumentar o seu comprometimento e satisfação, como melhorar o conhecimento, as competências, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. A formação pode ser explorada por esta instituição como uma “ferramenta” para capacitar os colaboradores com as competências necessárias para alcançar os objetivos e eficácia organizacionais. A formação é ainda um meio para criar ligação emocional à organização (Bulut & Culha, 2010), assim como lealdade. A formação vai capacitar os colaboradores, tornando-os bem-sucedidos, o que por outro lado os faz valorizar a organização.

Os resultados evidenciam que **os participantes não percebem acesso a formação** na DGRSP nem consideram que a DGRSP comunica eficazmente o seu plano de formação

anual (opinião compartilhada por cerca de 60% dos participantes). É por isso importante que a DGRSP invista em estratégias de comunicação da sua oferta formativa, e mesmo que aumente a sua oferta formativa, uma vez que quando maior é o acesso à formação, mais satisfeito o *staff* prisional se sente. A oferta formativa deve ser elaborada com base numa análise de necessidades levantada junto do *staff*, alinhada com a missão e plano estratégico da organização. Deve ainda ser uma formação à-medida, com aplicabilidade diária, e alinhada com necessidades não apenas técnicas, mas também sociais e humanas. Para Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) quando os colaboradores percebem que têm acesso a formação sentem que a sua organização tem vontade de investir neles e se importa com eles, tendendo a trabalhar mais, a estabelecer laços com a organização e a exibir um comportamento organizacional cívico.

Outro dado útil oferecido pela dissertação é o papel que os superiores hierárquicos parecem representar. Foi possível constatar que o *staff* prisional percebe que tem apoio para participar em formação, sobretudo por parte dos seus superiores hierárquicos (60% dos participantes) e que quanto maior é o apoio recebido pelo superior hierárquico para participar em formação, mais comprometidos se sentem os colaboradores. Além disso, quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores em relação à supervisão, maior é a satisfação global com o trabalho. Esta conclusão vem corroborar os resultados de outros estudos em que a supervisão tem grande impacto na moldagem de atitudes e comportamentos do *staff* prisional (Castle, 2008; Garland, McCarty, & Zhao, 2009). Ou seja, o comportamento dos superiores hierárquicos tem impacto na satisfação e comprometimento do *staff* prisional, e consequentemente na forma como vêem o sistema. Os superiores hierárquicos são muitas vezes vistos pelos colaboradores como representantes do sistema, pelo que podem influenciar uma visão mais positiva do sistema, ou até mesmo a criação de laços com o sistema.

A supervisão é assim uma variável fundamental no sistema prisional e a Administração Penitenciária beneficiará de um investimento conducente à melhoria da supervisão, investindo em comunicação interpessoal com o *staff* prisional, dando *feedback* e elogiando o trabalho bem feito.

Este estudo não aprofunda os tipos de melhorias que podem ser necessários a nível de supervisão e liderança, nem teorias de gestão situacionais, mas pode ser uma temática a explorar pela DGRSP. Ou seja, como diferentes componentes da supervisão afetam o comprometimento e satisfação de diferentes grupos do *staff* prisional, e como pode melhorar e tornar eficazes práticas de supervisão e liderança.

Outra conclusão interessante é a importância dos fatores ambientais para a satisfação dos colaboradores, em detrimento das características pessoais. Os fatores ambientais são dinâmicos, contrariamente às características pessoais, pelo que a DGRSP pode contribuir

assumindo um papel ativo e de controlo (por exemplo, através de investimento ao nível da supervisão, natureza do trabalho, oferta de formação para desenvolvimento profissional e pessoal, avaliação de desempenho, entre outros fatores).

Para concluir, e como mencionado, a execução das penas privativas da liberdade requer um grande investimento de recursos do Estado (ou recursos sociais), sendo que grande parte desses custos são com recursos humanos – o *staff* prisional. Esta dissertação estuda o impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional e satisfação laboral e conclui que se a Administração Penitenciária pretende aumentar o comprometimento e a satisfação dos seus colaboradores, deve investir na sua política de formação organizacional, nos seus modelos de liderança e nos fatores ambientais relacionados com a satisfação laboral.

CONCLUSÕES

A dissertação estuda o impacto da formação organizacional no comprometimento organizacional e satisfação laboral, explorando como estudo de caso os estabelecimentos prisionais da Área Metropolitana de Lisboa (AML). Todas as hipóteses levantadas pelo investigador foram validadas o que parece ter interesse não só a nível teórico, mas também de gestão de recursos humanos e de políticas de formação.

A nível teórico, os resultados sugerem que existe uma relação positiva entre satisfação laboral e comprometimento organizacional. Conclui-se ainda que o acesso a ações de formação organizacional está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional e satisfação dos colaboradores. Estes resultados corroboram os estudos Newman, Thanacoody e Hui (2011) em que a formação é caracterizada como uma “ferramenta” útil para estabelecer um laço psicológico entre a organização e os seus colaboradores, ou ainda nos estudos de Bulut e Culha (2010) ou Dias e Silva (2016) em que é descrita como uma “ferramenta” para desenvolver e reciclar competências, conhecimentos e aptidões, e ainda transmitir com eficácia objetivos da organização.

Validou-se também que os fatores ambientais têm maior impacto na satisfação laboral, destacando-se o fator natureza do trabalho, o que significa que os inquiridos valorizam diversidade de tarefas, autonomia, uso de diversas competências, apelo à criatividade, objetivos definidos, claros e alinhados com os objetivos do sistema, e têm noção que existem outras pessoas que podem ser afetadas de alguma forma pelo seu trabalho. Estes resultados corroboram os resultados de outros autores como Lambert e Paoline (2008), Getahun, Sims e Hummer (2008), ou Lambert *et al.* (2009).

Por fim, a nível teórico, os resultados mostram que a formação organizacional e a satisfação laboral afetam o comprometimento dos colaboradores.

Ao nível da gestão de recursos humanos e políticas de formação dos EP's, verifica-se que formação aumenta a satisfação laboral e o comprometimento organizacional do *staff* prisional da AML. Ou seja, a formação organizacional contribui para aumentar a ligação e sentido de pertença do colaborador à organização, a eficácia e eficiência do trabalho realizado, e diminui as intenções de *turnover*.

A formação deve assim ser entendida pelos gestores e líderes como uma “ferramenta” fundamental para aumentar o comprometimento. Além disso, o estudo demonstra que a formação organizacional também aumenta a satisfação e que a organização ao investir nestes dois âmbitos vai aumentar o comprometimento dos seus colaboradores. Se o *staff* prisional estiver mais satisfeito, terá impacto no aumento de apoio para a reabilitação, atitudes mais

favoráveis para com os reclusos, conformidade com as regras e objetivos organizacionais, níveis de mais baixos de *burnout*, diminuição de intenções de rotatividade, e redução no absentismo (Lambert *et al.*, 2009). O **comprometimento organizacional** tem aparecido na revisão teórica relacionado com comportamentos positivos, tais como altos níveis de *performance*, e inversamente ligado a comportamentos negativos como absentismo e *turnover*.

Os resultados sustentam ainda a importância de investir na formação ao nível da gestão estratégica e liderança, uma vez que, segundo os resultados, quanto maior é o apoio recebido pelo superior hierárquico para participar em formação, mais comprometidos se sentem os colaboradores, e quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores em relação à supervisão, maior é a satisfação global com o trabalho.

Ainda a nível de políticas de formação, permite tornar visível para a Administração Penitenciária que o comprometimento organizacional e satisfação no trabalho dependem, também, do investimento contínuo e qualificado em oferta de formação organizacional.

Conclui-se assim que o investimento em políticas de formação organizacional deve ser feito sem qualquer hesitação por parte do sistema.

Limitações e recomendações para estudos futuros

Esta dissertação teve algumas limitações.

A primeira limitação é o tamanho da amostra. O estudo contou apenas com a participação de 116 colaboradores dos serviços prisionais da Área Metropolitana de Lisboa, que representa aproximadamente 9,2% da população em estudo. Se a amostra fosse mais representativa seria possível tirar conclusões com um maior grau de confiança. No entanto, os resultados permitem identificar tendências que podem servir como pistas para um estudo mais aprofundado e minucioso sobre a temática da formação organizacional, comprometimento e satisfação laboral nos serviços prisionais.

Uma outra limitação é os escassos estudos sobre o impacto da formação nos serviços prisionais. Embora esta limitação condicione a análise dos resultados, revela também uma necessidade ao nível da investigação.

Deve-se ainda considerar que o uso de um instrumento de recolha de dados de autopreenchimento traz limitações ao estudo que importa não descurar, como a memória seletiva ou ainda o exagero relativamente a um fenómeno.

Embora os resultados contribuam para robustecer a investigação científica, dado que as hipóteses formuladas foram validadas, são necessários mais estudos nos serviços prisionais sobre estas temáticas a fim de poder afirmar com certeza que existe uma relação entre as

variáveis estudadas. Além disso, são necessários mais estudos em outros setores para validar o efeito mediador na satisfação laboral na relação entre formação e comprometimento organizacional.

Muito embora o questionário usado para medir a formação, comprometimento e satisfação laboral tenha sido construído com base em literatura relevante e tenham sido validados por outros investigadores, este questionário pode não ser totalmente adaptado à realidade dos serviços prisionais, pelo que investigações futuras podem procurar introduzir outros constructos para medir as mesmas variáveis.

No entanto, importa salvaguardar que este estudo traz contributos para a DGRSP no que refere a modelos de gestão estratégica e do potencial humano dos seus recursos humanos, podendo informar algumas decisões.

Referências Bibliográficas

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. E. K., & Dahiyat, S. E. (2016). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: a structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9(01), 28.
- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of job satisfaction among Dubai police employees* (tese de doutoramento). Glamorgan Business School. Wales.
- Adesola, M. A., Oyeniya, K. O., & Adeyemi, M. A. (2013). Empirical study of the relationship between staff training and job satisfaction among Nigerian banks employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), 108.
- Aebi, M. F., Tiago, M. M. & Burkhardt, C. (2016). SPACE I – Council of Europe Annual Penal Statistics: Prison populations. Survey 2015. Strasbourg: Council of Europe.
- Aebi, F. M., Burkhardt, C. & Tiago M. M. (2015). Executive Summary: SPACE I 2014 – Facts & Figures. University of Lausanne, Switzerland.
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International journal of training and development*, 7(3), 166-185.
- Al-Emadi, M. A. S., & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International journal of training and development*, 11(1), 49-70.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Armstrong, G., & Griffin, M. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32, 577–592.
- Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). The relationship between work–family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal justice and behavior*, 42(10), 1066-1082.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.
- Assembleia da República [AR] (2009). Lei nº 115/2009 (12 de outubro): Código da Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade. *Diário da República*, 1.ª série, nº 197, 7422-7464.

- Assembly, U. G. (2015). United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners [Nelson Mandela Rules].
- Aziz, S. F. A., Silong, A. D., Ahmad, K., Selamat, M. N., Roslan, M. R. H., & Manan, M. R. A. (2016). Developing organizational training impact scale for workplace training: Testing the Malaysian sample to determine the impact of training on organizational effectiveness. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S), 142-148.
- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Workplace Design Features, Job Satisfaction, and Organization Commitment. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017716708.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bartlett, K., & Kang, D. S. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423-440.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Castle, T. L. (2008). Satisfied in the jail? Exploring the predictors of job satisfaction among jail officers. *Criminal Justice Review*, 33(1), 48-63.
- Cheeseman, K. A., Kim, B., Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2011). Correctional officer perceptions of inmates and overall job satisfaction. *Journal of Crime and Justice*, 34(2), 81-102.
- Comissão Interministerial para o Emprego, Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional (2001). Terminologia de formação profissional – alguns conceitos de base – III, CIME - Comissão Interministerial para o Emprego, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- Coyle, A. (2002). Managing prisons in a time of change. *International Centre for Prison Studies*. University of London.
- Coyle, A., & Fair, H. (2018). *A human rights approach to prison management: Handbook for prison staff*. Institute for Criminal Policy Research Birkbeck, University of London.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). Manual de gestão de pessoas e do capital humano.
- Deshaies, B. (1998). Metodologia da investigação em ciências humanas. *Instituto Piaget*.
- Dias, A., & Silva, R. (2016). Organizational Training and Organizational Commitment: A Literature Review and Conceptual Development. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 3(1), 387-399.
- Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais [DGRSP] (2015). Plano Formação 2016. *Divisão de Formação, Direção de Serviços de Recursos Humanos*.

- Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais – Ministério da Justiça [DGRSP] (2018). Relatório de Atividades e Autoavaliação Atividades 2017. *Divisão de Planeamento e Organização - Direção de Serviços de Organização, Planeamento e Relações Externas*.
- Donald, M. F., Hlanganipai, N., & Richard, S. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13 (3).
- Dowden, C., & Andrews, D. A. (2004). The importance of staff practice in delivering effective correctional treatment: A meta-analytic review of core correctional practice. *International Journal of Offender Therapy and comparative criminology*, 48(2), 203-214.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Eleswed, M., & Mohammed, F. (2013). The impact of gender, age, years of experience, education level, and position type on job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study in the kingdom of Bahrain. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC public health*, 13(1), 82.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288.
- Garland, B. E., McCarty, W. P., & Zhao, R. (2009). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Prisons an Examination of Psychological Staff, Teachers, and Unit Management Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 36(2), 163-183.
- Getahun, S., Sims, B., & Hummer, D. (2008). Job satisfaction and organizational commitment among probation and parole officers: A case study. *Professional Issues in Criminal Justice*, 3(1), 1-16.
- Gordon, M. S. (2008). The examination of correctional officers' organizational commitment. *Professional Issues in Criminal Justice*, 190.
- Griffin, M. L. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29(3), 219-232.
- Guimarães, P. R. B. (2008). Métodos quantitativos estatísticos.
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Halldén, K. (2015). Taking training to task: Sex of the immediate supervisor and men's and women's time in initial on-the-job training. *Work and Occupations*, 42(1), 73-102.

- Karim, N. H. A., & Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- Khan, A., & Ahmed, D. (2013). Job satisfaction among librarians in the universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan: A survey.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7).
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lambert, E. G., & Paoline, E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541-564.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Moore, B., Tucker, K., Jenkins, M., Stevenson, M., & Jiang, S. (2009). The impact of the work environment on prison staff: The issue of consideration, structure, job variety, and training. *American Journal of Criminal Justice*, 34(3-4), 166-180.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Ministério da Justiça [MJ] (2012). Decreto-Lei nº 215/2012 (28 de setembro): Plano de Redução e Melhoria da Administração Central. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 189, 5470-5480.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.
- Mulinge, M. M. (2000). Toward an explanation of cross-sector differences in job satisfaction and organisational attachment among agricultural technicians in Kenya. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie*, 4(1), 54-73.
- Muma, M., Iravo, A., & Omondi, M. (2014). Effect of training needs assessment on employee commitment in public universities: A case study of Jomo Kenyatta University of

Agriculture and Technology. *International journal of academic research in business and social sciences*, 4(9), 233.

- Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance.
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International journal of management and business research*, 5(4), 269-278.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Nassazi, A. (2013). Effects of Training on Employee Performance: Evidence from Uganda.
- Ndibe, B. C., & Campus, E. (2014). *Effect of Employees Training on Organizational Performance in Soft Drinks Bottling Companies in Enugu State, Nigeria* (Doctoral dissertation, Master's Thesis), University of Nigeria, Nsukka).
- Nebo, C. S., Iloanya, K., & Ego, J. T. (2015). Staff Training and Development as an Effective Tool for Organizational Efficiency: A Study of Water Corporation Anambra State (2005-2015). *NG-Journal of Social Development*, 417(3868), 1-15.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.
- Nkosi, S. M. (2015). Effects of Training on Employee Commitment, Retention and Performance: A Case Study of a Local Municipality in South Africa. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 104-108.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Owens Jr, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public personnel management*, 35(2), 163-172.
- Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327-338.
- Paterline, B. A., & Orr, D. (2016). Adaptation to Prison and Inmate Self-Concept. *Journal of Psychology*, 4(2), 70-79.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Presidência do Conselho de Ministros (2010). Aprova o plano de ação para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública para o período 2011-2013. *Diário da República*, 1ª série, nº23, 5211-5214.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva publicações*.
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Rehman, K., Rehman, Z. U., Saif, N., Khan, A. S., Nawaz, A., & Rehman, S. (2013). Impacts of job satisfaction on organizational commitment: a theoretical model for academicians in HEI of developing countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 80-89.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Parra, L. F., & Smith, P. C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4), 470-495.
- Semeyko, O. (2011). *Training and affective commitment at MECAL* (Master's thesis, University of Twente).
- Silva, R. M. E. (2014). *Formação e mobilidade no mercado de trabalho análise de intenções de rotatividade* (tese de doutoramento). Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6), 1029-1038.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

Anexos

Anexo 1 – Ofício de aceitação para investigação nos EP's da Área Metropolitana de Lisboa



REPÚBLICA
PORTUGUESA

JUSTIÇA

Exmo(a) Senhor(a)

Dra. Ana Rita Alves Lourenço

alveslourenco.rita@gmail.com

V/ referência

N/ referência

Ofício N.º
25/DSOPRE

Data
31.01.2018

Assunto: Investigação académica para Mestrado em Gestão do Potencial Humano pelo Instituto Superior de Gestão

Tenho a honra de informar V. Exa que, por despacho do Sr. Diretor-Geral, Dr. Celso Manata, datado de 30/01/2018, foi autorizada, no âmbito do Mestrado em Criminologia, a realizar a investigação académica nos Estabelecimentos Prisionais da Carregueira, Caxias, Linhó, Lisboa, Monsanto, Montijo, Sintra, Tires, EPPJ de Lisboa e Hospital Prisional de S. João de Deus.

Considerando o interesse do projeto, este estudo, foi autorizado, mediante as seguintes condições:

- a calendarização e modo de organização da pesquisa seja acordada com a Direção dos Estabelecimentos Prisionais, por forma a que se conciliem os objetivos académicos com a exequibilidade do trabalho, sem perturbação do quotidiano;
- o desenvolvimento do estudo esteja sempre dependente da disponibilidade dos trabalhadores para, após consentimento informado, colaborarem, reservando-se-lhes o direito de, a qualquer momento, poderem interromper a sua cooperação;
- a investigadora fique obrigada a preservar o anonimato dos dados e das pessoas que venham a cooperar;
- do resultado final do trabalho, deve ser remetida cópia à Direção de Serviços de Organização, Planeamento e Relações Externas.



REPÚBLICA
PORTUGUESA

JUSTIÇA

Considerando o número de investigações académicas, atualmente a decorrer em estabelecimentos prisionais, alerta-se para a possibilidade de a direção dos estabelecimentos prisionais poder vir a calendarizar a investigação para um momento mais oportuno.

Com os melhores cumprimentos

O Diretor de Serviços

JJ Semedo Moreira

ML/2018

Anexo 2 – Modelo de Consentimento Informado

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações.

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

(de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

Título do estudo: *"O impacto da formação organizacional na satisfação e no comprometimento organizacional: o caso dos Sistema Prisional Português"*

Enquadramento:

Caro Sr./Sr.ª,

O meu nome é Rita Lourenço e estou neste momento a estudar no Instituto Superior de Gestão (ISG). Estou na fase de elaboração da minha dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano que incide sobre o tema: "O impacto da formação organizacional na satisfação e no comprometimento organizacional: o caso dos Sistema Prisional Português".

Os dados para o estudo são levantados sob a forma de um questionário.

Explicação do estudo:

A observação pretende ser desenvolvida na Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP), mais concretamente na área da Grande Lisboa.

Os participantes serão técnicos dos Estabelecimentos Prisionais da Grande Lisboa, nomeadamente: Estabelecimento Prisional da Carregueira | Estabelecimento Prisional de Caxias | Estabelecimento Prisional do Linho | Estabelecimento Prisional de Lisboa | Estabelecimento Prisional de Monsanto | Estabelecimento Prisional do Montijo | Estabelecimento Prisional de Sintra | Estabelecimento Prisional de Tires | Estabelecimento Prisional da Polícia Judiciária de Lisboa | Hospital Prisional São João de Deus

Condições e financiamento: o estudo é financiado pelo investigador e não inclui qualquer recompensa para o inquirido. A sua participação deverá ser voluntária, não havendo qualquer prejuízo caso decida não participar. O estudo mereceu Parecer favorável por parte da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.

Confidencialidade e anonimato:

Informo ainda que os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada, estando garantidas tanto a sua confidencialidade, como o anonimato.

Muito Obrigada pelo contributo.

Identificação da investigadora:

Nome: Ana Rita Alves Lourenço

Formação: Licenciatura em Criminologia, Escola de Criminologia (FDUP)

contacto telefónico: +351 913264298

endereço eletrónico: alveslourenco.rita@gmail.com

Assinatura:

Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

... ..

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, **aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.**

Nome:

Assinatura:

Data: / /

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE PÁGINA 2 PÁG E FEITO EM DUPLICADO : UMA VIA PARA O /A INVESTIGADOR /A , OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE

Anexo 3 – Questionário

QUESTIONÁRIO

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Indique com uma cruz “X” o grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das afirmações numa escala de 1 a 7, onde o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 7 a “Concordo Totalmente”.
2. Preencher este questionário demora, em média, 60 minutos.

Data: ____/____/____

Atendendo ao que sente relativamente ao seu atual local de trabalho, indique o grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, utilizando a escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira profissional na DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
2. Na realidade, sinto os problemas da DGRSP como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como fazendo “parte da família” da DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” à DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
5. A DGRSP tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não me sinto como fazendo parte da DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
7. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da DGRSP, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
8. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da DGRSP neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Neste momento, manter-me na DGRSP é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
10. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse da DGRSP resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar aqui é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
13. Como já dei tanto à DGRSP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a DGRSP neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a DGRSP neste preciso momento.	1	2	3	4	5	6	7
17. A DGRSP merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu não iria deixar a DGRSP neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
19. Sinto que tenho um grande dever para com a DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
20. A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
21. As coisas mais importantes que me acontecem envolvem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22. Sou mesmo perfeccionista relativamente ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
23. Vivo, alimento-me, e respiro o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
24. Sou uma pessoa muito comprometida a nível pessoal com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25. A maioria das outras partes da minha vida são mais importantes que o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
26. Pretendo ficar neste trabalho num futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7
27. Provavelmente, no próximo ano, irei procurar um novo trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
28. Num futuro próximo, não tenho pretensão de procurar um emprego alternativo.	1	2	3	4	5	6	7
29. Posso contar com os meus colegas de trabalho para se disponibilizarem com ajuda e serviços, contribuindo para que possa completar as minhas tarefas profissionais.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
30. Posso contar com os meus colegas de trabalho para me ajudarem a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7
31. No geral, os meus colegas de trabalho vêm a formação como uma perda de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
32. Vai ser difícil para mim trabalhar na melhoria das minhas competências devido à relação que tenho com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
33. Os meus colegas de trabalho tendem a mostrar resistência ao meu esforço para aplicar novo conhecimento ou competências no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
34. Colegas de trabalho com mais experiência mostram, geralmente, resistência para dar-me orientação.	1	2	3	4	5	6	7
35. Sinto-me confortável a discutir as fragilidades que tenho em certas competências com o meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5	6	7
36. Posso contar com o superior hierárquico para me ajudar a desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7
37. O meu superior hierárquico apoia os meus esforços para adquirir novo conhecimento e competências.	1	2	3	4	5	6	7
38. O meu superior hierárquico está, normalmente, disposto para discutir quaisquer problemas que esteja a sentir quando procuro colocar em prática o novo conhecimento ou competências no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
39. O meu empregador valoriza o desenvolvimento de novas competências e aquisição de novo conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
40. Normalmente, quando cometo um erro, o meu superior hierárquico trata-o como uma experiência de aprendizagem que pode prevenir futuros erros, assim como melhorar a performance futura.	1	2	3	4	5	6	7
41. Posso esperar que o meu superior hierárquico me atribua projetos especiais que requeiram o uso das competências adquiridas nas ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
42. O meu superior hierárquico partilha informação comigo sobre problemas ou tendências na DGRSP que podem influenciar os meus planos de carreira profissional.	1	2	3	4	5	6	7
43. O meu superior hierárquico apoia com entusiasmo a minha participação em ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7
44. No passado, o meu superior hierárquico ajudou-me a perceber como desempenhar o meu trabalho eficazmente.	1	2	3	4	5	6	7
45. O meu superior hierárquico oferece-me suficiente apoio e aconselhamento, de forma a ajudar-me a alcançar os objetivos do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
46. A frequência do <i>feedback</i> que obtenho do meu superior hierárquico é quase certa.	1	2	3	4	5	6	7
47. O meu superior hierárquico acredita que o aconselhamento ou formação são duas das suas principais responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
48. Eu não hesito em informar a minha chefia sobre qualquer necessidade de formação que tenha numa área em particular.	1	2	3	4	5	6	7
49. O meu superior hierárquico assegura-se que tenho a formação necessária para me manter eficaz na minha função.	1	2	3	4	5	6	7
50. O meu superior hierárquico dá conselhos sobre oportunidades de exposição ou visibilidade no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
51. Sinto-me confortável a discutir as fragilidades que tenho em certas competências com o meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5	6	7
52. Tento aprender o máximo possível nas ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7
53. Tendo a tirar maior partido das ações de formação do que a maioria das pessoas	1	2	3	4	5	6	7
54. Estou habitualmente motivado para desenvolver as competências trabalhadas nas ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
55. Gostaria de melhorar as minhas competências.	1	2	3	4	5	6	7
56. Estou disposto a fazer um esforço considerável em ações de formação para melhorar as minhas competências.	1	2	3	4	5	6	7
57. Acredito que posso melhorar as minhas competências através de ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7
58. Acredito que posso aprender a matéria ministrada nas ações de formação.	1	2	3	4	5	6	7
59. A participação em ações de formação tem pouca utilidade para mim porque tenho o conhecimento e as competências necessárias para executar com êxito o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
60. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências relacionadas com a minha atual função.	1	2	3	4	5	6	7
61. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências e capacidades apenas pelo prazer de aprender.	1	2	3	4	5	6	7
62. Estou disposto a fazer um esforço para melhorar as competências se o objetivo for me preparar para ser promovido.	1	2	3	4	5	6	7

Benefícios da Formação

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Participar em ações de formação irá...							
63. ajudar no meu desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
64. aumentar as minhas hipóteses de ser promovido.	1	2	3	4	5	6	7
65. ajudar a que o meu salário seja aumentado.	1	2	3	4	5	6	7
66. ajudar-me a ter uma melhor performance no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

67. resultar em ter de fazer trabalho extra sem ser remunerado por ele.	1	2	3	4	5	6	7
68. resultar em mais oportunidades para seguir diferentes percursos profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
69. resultar em ser mais respeitado pelos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
70. possibilitar-me fazer a pausa que estava a precisar no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
71. ajudar-me a interagir melhor com o meu superior/ diretor	1	2	3	4	5	6	7
72. ajudar-me a interagir melhor com os meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
73. dar-me uma melhor ideia do percurso profissional que quero perseguir.	1	2	3	4	5	6	7
74. ajudar-me a alcançar os meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
75. ajudar-me a relacionar-me com outros colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
76. ajudar-me a manter-me atualizado sobre novos processos / procedimentos relacionados com o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, relativamente às frases que se apresentam, diga o seu grau de concordância ou discordância.

77. A DGRSP estabelece políticas sobre formação, onde estão definidos a quantidade e o tipo de formação que os trabalhadores podem esperar receber.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

78. Conheço as ações de formação que a DGRSP planeia para mim no próximo ano.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Estas questões relacionam-se com a formação em geral.

79. Quantas vezes, no ano passado, participou em ações de formação no local de trabalho? _____ vezes

80. Quantas vezes, no ano passado, participou em formação formal/programas educativos organizados pelo seu EP/DGRSP?

DGRSP _____ Vezes

EP _____ Vezes

81. Quantas vezes, no ano passado, participou em formação formal/programas educativos organizados por uma organização exterior (por iniciativa própria)?

_____ vezes

82. Faça uma estimativa do nº de horas que gastou em ambos os tipos de ações de formação, requerida e voluntária, o ano passado? Deverá incluir programas, workshops, seminários, etc... organizados pelo seu EP/DGRSP ou iniciativa própria.

_____ horas

83. No geral, podemos dizer que a DGRSP disponibiliza formação.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

84. Enumere (por ordem decrescente) as 5 grandes áreas/temáticas de formação contínua que considera serem as prioritárias para o cargo que exerce atualmente:

1	
2	
3	
4	
5	

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
85. O meu trabalho é diversificado e não rotineiro.	1	2	3	4	5	6	7
86. Os objetivos do meu trabalho são claros e estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
87. O <i>feedback</i> que recebo da minha chefia é útil.	1	2	3	4	5	6	7
88. O período entre aumentos salariais é razoável.	1	2	3	4	5	6	7
89. Dentro das suas possibilidades, a DGRSP disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagem, alojamento e subsídios)	1	2	3	4	5	6	7
90. A comunicação entre mim e o meu superior hierárquico direto é boa.	1	2	3	4	5	6	7
91. O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente.	1	2	3	4	5	6	7
92. O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências.	1	2	3	4	5	6	7
93. O meu superior hierárquico está disponível quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
94. A DGRSP tem uma escala salarial adequada.	1	2	3	4	5	6	7
95. O sistema de avaliação de desempenho na DGRSP é bom quando comparado com a maioria das outras organizações.	1	2	3	4	5	6	7
96. O meu salário é suficiente para o meu nível de vida.	1	2	3	4	5	6	7
97. Recebo <i>feedback</i> regular sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
98. O meu trabalho requer criatividade.	1	2	3	4	5	6	7
99. O trabalho que faço contribui para os objetivos da DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
100. A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos e interesses dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
101. Sinto-me valorizado pela DGRSP quando penso sobre o que me pagam.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
102. A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correta.	1	2	3	4	5	6	7
103. A minha chefia envolve-me nos processos de tomada de decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
104. Existem outras pessoas que podem ser afetadas de alguma forma pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
105. Há recompensas financeiras adequadas para os que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
106. Existe uma competitividade honesta e leal entre os trabalhadores da DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
107. Na DGRSP a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projeto.	1	2	3	4	5	6	7
108. As informações são partilhadas abertamente dentro da DGRSP (por exemplo, boletins, circulares e despachos).	1	2	3	4	5	6	7
109. O equipamento necessário para a comunicação eficaz é amplamente disponível na DGRSP (por exemplo, telefone, fax e internet).	1	2	3	4	5	6	7
110. A DGRSP dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
111. As oportunidades de promoção não são limitadas e são adequadas na DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
112. A DGRSP disponibiliza-me formação adequada ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
113. Eu trabalho com uma equipa que opera de forma bastante consistente.	1	2	3	4	5	6	7
114. Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.	1	2	3	4	5	6	7
115. Os conflitos no trabalho são bem geridos dentro da DGRSP.	1	2	3	4	5	6	7
116. Relativamente ao reconhecimento e recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
117. A DGRSP coloca a pessoa certa no lugar certo.	1	2	3	4	5	6	7
118. A DGRSP disponibiliza-me recursos adequados e oportunidades para me desenvolver profissionalmente (por exemplo, <i>workshops</i> , cursos e conferências)	1	2	3	4	5	6	7
119. Os procedimentos da DGRSP não interferem com a realização de um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
120. O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social.	1	2	3	4	5	6	7
121. As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis.	1	2	3	4	5	6	7
122. A política geral para a minha é congruente com os valores morais.	1	2	3	4	5	6	7
123. O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização.	1	2	3	4	5	6	7
124. Relativamente à avaliação de desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.	1	2	3	4	5	6	7
125. A DGRSP faz um bom trabalho e oferece um emprego estável.	1	2	3	4	5	6	7
126. Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias ideias.	1	2	3	4	5	6	7
127. A DGRSP dá muita atenção às necessidades dos reclusos (por exemplo, executando pesquisas anuais).	1	2	3	4	5	6	7
128. Eu recebo sempre uma cópia da minha avaliação de desempenho anual.	1	2	3	4	5	6	7
129. A DGRSP toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável.	1	2	3	4	5	6	7
130. Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da DGRSP, com qualificações e antiguidade semelhantes.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
131. A DGRSP tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
132. O meu trabalho não exige horas extra.	1	2	3	4	5	6	7
133. A DGRSP utiliza práticas de rotatividade (a rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências).	1	2	3	4	5	6	7
134. A DGRSP dá a devida atenção a queixas dos reclusos.	1	2	3	4	5	6	7
135. A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano.	1	2	3	4	5	6	7
136. O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
137. Eu gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
138. No geral, estou satisfeito (a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Dados demográficos

Finalmente, estamos interessados em saber um pouco mais sobre a sua pessoa. **Mais uma vez, as suas respostas serão confidenciais.**

Sexo: masculino ☐ feminino ☐

Nacionalidade: _____

Idade:

20 ou menos ☐

21 a 30 ☐

31 a 40 ☐

41 a 50 ☐

51 a 60 ☐

61 ou mais ☐

Nível Académico:

1º ciclo (4º ano) ou equivalente ☐

2º ciclo (6º ano) ou equivalente ☐

3º ciclo (9º ano) ou equivalente ☐

12º ano ☐

Bacharelato/Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

B – DADOS GERAIS

Há quanto tempo trabalha para a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais?

Menos de 1 ano ☐

Entre 1 e 2 anos ☐

Entre 3 e 5 anos ☐

Mais de 5 anos ☐

Mais de 10 anos ☐

Que função exerce atualmente?

Assistente Operacional ☐

Assistente Religioso ☐

Assistente Técnico ☐

Auxiliar Técnico de Educação ☐

Coordenador Técnico	<input type="checkbox"/>
Corpo de Guardas Prisionais – Guarda	<input type="checkbox"/>
Corpo de Guardas Prisionais – Guarda Principal	<input type="checkbox"/>
Corpo de Guardas Prisionais – Guarda Chefe	<input type="checkbox"/>
Corpo de Guardas Prisionais – Chefe Principal	<input type="checkbox"/>
Corpo de Guardas Prisionais – Comissário Prisional	<input type="checkbox"/>
Diretor Clínico	<input type="checkbox"/>
Diretor do Estabelecimento Prisional	<input type="checkbox"/>
Educador de Infância	<input type="checkbox"/>
Encarregado Geral Operacional	<input type="checkbox"/>
Encarregado Operacional	<input type="checkbox"/>
Enfermeiro	<input type="checkbox"/>
Enfermeiro Diretor	<input type="checkbox"/>
Guarda Florestal	<input type="checkbox"/>
Especialista de Informática	<input type="checkbox"/>
Médico	<input type="checkbox"/>
Responsável Técnico Profissional de Reinserção Social	<input type="checkbox"/>
Técnico de Diagnóstico e Terapeuta	<input type="checkbox"/>
Técnico de Ensino Profissional	<input type="checkbox"/>
Técnico de Informática	<input type="checkbox"/>
Técnico de Orientação Escolar e Social	<input type="checkbox"/>
Técnico Profissional de Reinserção Social	<input type="checkbox"/>
Técnicos Superior	<input type="checkbox"/>
Técnico Superior de Reeducação	<input type="checkbox"/>
Técnicos Superior de Reinserção Social	<input type="checkbox"/>

Antiguidade na função atual?

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 3 e 5 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 5 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

Anexo 4 – Tratamento de dados

Caracterização da amostra

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	43	37,1	37,1	37,1
	Feminino	73	62,9	62,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Nacionalidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Portuguesa	101	87,1	87,1	87,1
	Não respondeu	15	12,9	12,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 21 e 30 anos	8	6,9	6,9	6,9
	Entre 31 e 40 anos	9	7,8	7,8	14,7
	Entre 41 e 50 anos	43	37,1	37,1	51,7
	Entre 51 e 60 anos	43	37,1	37,1	88,8
	61 anos ou mais	8	6,9	6,9	95,7
	Não respondeu	5	4,3	4,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Nível académico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º CEB	1	,9	,9	,9
	2º CEB	2	1,7	1,7	2,6
	3º CEB	8	6,9	6,9	9,5
	Ensino secundário	45	38,8	38,8	48,3
	Bacharelado / licenciatura	44	37,9	37,9	86,2
	Mestrado	8	6,9	6,9	93,1
	Doutoramento	2	1,7	1,7	94,8
	Não respondeu	6	5,2	5,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Há quanto tempo trabalha na DGRSP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 ano	7	6,0	6,0	6,0
	Entre 1 e 2 anos	4	3,4	3,4	9,5
	Entre 3 e 5 anos	3	2,6	2,6	12,1
	Entre 5 e 10 anos	8	6,9	6,9	19,0
	Mais de 10 anos	89	76,7	76,7	95,7
	Não respondeu	5	4,3	4,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Que função exerce atualmente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Elementos do CGP	31	26,7	26,7	26,7
	Técnicos superiores	34	29,3	29,3	56,0
	Assistentes técnicos	31	26,7	26,7	82,8
	Médicos e enfermeiros	10	8,6	8,6	91,4
	Não respondeu	10	8,6	8,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Antiguidade na atual função

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 ano	16	13,8	13,8	13,8
	Entre 1 e 2 anos	9	7,8	7,8	21,6
	Entre 3 e 5 anos	6	5,2	5,2	26,7
	Entre 5 e 10 anos	8	6,9	6,9	33,6
	Mais de 10 anos	70	60,3	60,3	94,0
	Não respondeu	7	6,0	6,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Estabelecimento Prisional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Polícia Judiciária	8	6,9	6,9	6,9
	Hospital Prisional de Caxias	23	19,8	19,8	26,7
	Estabelecimento Prisional de Tires	19	16,4	16,4	43,1
	Estabelecimento Prisional do Linhó	24	20,7	20,7	63,8
	Estabelecimento Prisional da Carregueira	8	6,9	6,9	70,7
	Estabelecimento Prisional de Caxias	8	6,9	6,9	77,6
	Estabelecimento Prisional de Sintra	9	7,8	7,8	85,3
	Estabelecimento Prisional de Monsanto	17	14,7	14,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fiabilidade

Comprometimento organizacional			
Comprometimento organizacional (escala global)		Compromisso afetivo	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,849	19	,868	6
Compromisso calculativo		Compromisso normativo	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,786	7	,752	6

Formação organizacional			
Formação organizacional (escala global)		Apoio colegas	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,900	50	,817	6
Apoio superior hierárquico		Motivação pessoal para a formação	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,950	17	,780	11
Benefícios pessoais		Benefícios de carreira	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5	,744	5
Benefícios profissionais		Acesso a formação	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,795	3	,765	3

Satisfação laboral													
Satisfação laboral (escala global) <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,944</td><td>56</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,944	56	Salário e incentivos <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,833</td><td>9</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,833	9
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,944	56												
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,833	9												
Supervisão <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,876</td><td>7</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,876	7	Oportunidades de promoção <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,776</td><td>3</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,776	3
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,876	7												
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,776	3												
Política organizacional e estratégica <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,707</td><td>7</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,707	7	Relacionamento com os colegas <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,687</td><td>2</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,687	2
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,707	7												
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,687	2												
Desenvolvimento profissional <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,728</td><td>5</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,728	5	Natureza do trabalho <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,698</td><td>7</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,698	7
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,728	5												
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,698	7												
Comunicação <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,747</td><td>2</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,747	2	Stress <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,683</td><td>3</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,683	3
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,747	2												
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,683	3												
Avaliação de desempenho <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,763</td><td>3</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,763	3	Satisfação global <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,683</td><td>3</td></tr></table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,683	3
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,763	3												
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,683	3												
Justiça e equidade <table><tr><th colspan="2">Reliability Statistics</th></tr><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,858</td><td>5</td></tr></table>		Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	,858	5						
Reliability Statistics													
Cronbach's Alpha	N of Items												
,858	5												

Estatística descritiva e diferencial

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Compromisso afetivo	116	1,00	7,00	4,9112	1,22608
Compromisso calculativo	116	1,00	7,00	4,0800	1,25396
Compromisso normativo	116	1,50	6,83	3,7874	1,07015
Apoio dos colegas	116	2,17	7,00	5,2328	,98880
Apoio do supervisor hierarquico	116	1,59	6,94	5,1240	1,02556
Motivação	116	3,55	6,45	5,2892	,56444
Benefícios pessoais	116	3,20	6,80	5,2328	,74036
Benefícios carreira	116	1,60	6,60	4,5552	1,09325
Benefícios profissionais	116	1,00	7,00	4,0374	1,25245
Acesso a formação	115	1,00	6,33	3,2971	1,44080
Salário e incentivos	116	1,00	5,33	2,5977	,97248
Supervisão	116	1,14	7,00	4,8670	1,15900
Oportunidades de promoção	116	1,00	5,67	2,7902	1,17751
Política organizacional e estratégica	116	1,29	6,43	4,0080	,92887
Relacionamento com os colegas	116	1,00	7,00	4,1552	1,12755
Desenvolvimento profissional	116	1,20	5,80	3,3914	,99088
Natureza do trabalho	116	3,14	7,00	5,2619	,76370
Comunicação	116	1,00	6,00	3,7069	1,17597
Stress	116	1,00	6,67	3,7845	1,18791
Avaliação de desempenho	116	1,00	6,67	3,7443	1,29238
Justiça e equidade	116	1,00	7,00	3,5621	1,29371
Satisfação global	116	1,00	7,00	5,2414	1,14490
Valid N (listwise)	115				

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comprometimento organizacional		43	4,3422	1,08424	,16534
		73	4,1961	,77284	,09045
Formação organizacional		43	4,9975	,63252	,09646
		73	4,9283	,54431	,06371
Satisfação laboral		43	3,9273	,79633	,12144
		73	3,8754	,71813	,08405

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Comprometimento organizacional	3,440	,066	,844	114	,400	,14613	,17305	-,19667	,48894
			,775	67,381	,441	,14613	,18847	-,23001	,52228
Formação organizacional	,168	,683	,623	114	,535	,06921	,11118	-,15104	,28947
			,599	77,978	,551	,06921	,11560	-,16092	,29935
Satisfação laboral	,404	,526	,361	114	,719	,05187	,14377	-,23294	,33668
			,351	81,030	,726	,05187	,14769	-,24198	,34573

Group Statistics

	Faixa etária	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comprometimento organizacional		60	4,1807	,98213	,12679
		51	4,2998	,77914	,10910
Formação organizacional		60	4,8713	,58777	,07588
		51	5,0306	,57938	,08113
Satisfação laboral		60	3,8505	,75843	,09791
		51	3,9303	,74020	,10365

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Comprometimento organizacional		,712	,401	-,699	109	,486	-,11909	,17041	-,45685	,21866
				-,712	108,516		-,11909	,16727	-,45063	,21245
Formação organizacional		,075	,785	-,1432	109	,155	-,15929	,11122	-,37972	,06113
				-,1434	106,606		-,15929	,11109	-,37952	,06093
Satisfação laboral		,070	,792	-,558	109	,578	-,07977	,14287	-,36293	,20338
				-,559	106,907		-,07977	,14258	-,36243	,20288

Group Statistics

	Nível académico	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comprometimento organizacional		56	4,2848	,89695	,11986
		54	4,1711	,89648	,12200
Formação organizacional		56	5,0410	,61263	,08187
		54	4,7429	,55304	,07526
Satisfação laboral		56	3,9335	,77464	,10351
		54	3,8106	,73156	,09955

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Comprometimento organizacional		,308	,580	,665	108	,508	,11372	,17103	-,22528	,45272
				,665	107,859		,11372	,17102	-,22528	,45273
Formação organizacional		,206	,651	1,778	108	,048	,19810	,11141	-,02274	,41893
				1,781	107,540		,19810	,11120	-,02234	,41853
Satisfação laboral		,004	,952	,855	108	,394	,12295	,14377	-,16202	,40793
				,856	107,955		,12295	,14362	-,16173	,40763

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Comprometimento organizacional	5	3,9474	,50619	,22638	3,3188	4,5759	3,63	4,84	
	21	4,6353	1,06018	,23135	4,1528	5,1179	1,32	5,63	
	19	4,4986	,68564	,15730	4,1681	4,8291	3,26	5,74	
	23	4,0206	,80115	,16705	3,6742	4,3670	2,37	6,05	
	8	3,6776	1,13979	,40298	2,7247	4,6305	1,89	5,05	
	8	4,1053	,75278	,26615	3,4759	4,7346	3,11	5,26	
	9	4,1696	,71236	,23745	3,6220	4,7172	3,16	5,37	
	17	4,1393	,96904	,23503	3,6411	4,6376	1,95	5,84	
	110	4,2289	,89442	,08528	4,0599	4,3980	1,32	6,05	
Formação organizacional	5	4,7920	,53714	,24022	4,1251	5,4589	4,28	5,46	
	21	5,1381	,66103	,14425	4,8372	5,4390	3,00	6,28	
	19	5,0665	,53132	,12189	4,8105	5,3226	3,52	5,64	
	23	4,6913	,57423	,11974	4,4430	4,9396	3,80	6,22	
	8	4,7049	,77880	,27535	4,0538	5,3560	3,86	6,06	
	8	5,1025	,33847	,11967	4,8195	5,3855	4,62	5,72	
	9	4,6505	,54688	,18229	4,2301	5,0708	3,91	5,44	
	17	5,1459	,46603	,11303	4,9063	5,3855	4,32	6,04	
	110	4,9438	,58991	,05625	4,8323	5,0553	3,00	6,28	
Satisfação laboral	5	3,8296	,65805	,29429	3,0126	4,6467	3,02	4,78	
	21	4,3034	,79710	,17394	3,9405	4,6662	2,20	6,20	
	19	3,9152	,86878	,19931	3,4965	4,3339	2,35	5,22	
	23	3,6506	,55677	,11609	3,4098	3,8913	2,98	4,85	
	8	3,6250	,61257	,21658	3,1129	4,1371	2,61	4,26	
	8	3,9051	,91434	,32327	3,1407	4,6695	2,69	5,48	
	9	3,5473	,54324	,18108	3,1298	3,9649	2,69	4,33	
	17	3,8831	,77344	,18759	3,4854	4,2807	2,50	5,54	
	110	3,8732	,75288	,07178	3,7309	4,0154	2,20	6,20	

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comprometimento organizacional	8,967	7	1,281	1,670	,125
	78,232	102	,767		
	87,199	109			
Formação organizacional	4,787	7	,684	2,105	,049
	33,144	102	,325		
	37,932	109			
Satisfação laboral	6,527	7	,932	1,721	,112
	55,256	102	,542		
	61,783	109			

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Comprometimento organizacional	31	4,2088	,99588	,17887	3,8435	4,5741	1,32	5,84	
	33	4,0813	,83094	,14465	3,7867	4,3760	1,89	5,37	
	30	4,2982	,88657	,16186	3,9672	4,6293	2,00	6,05	
	10	4,8132	,79108	,25016	4,2473	5,3791	3,53	5,63	
	6	3,8246	,57527	,23485	3,2209	4,4283	3,32	4,89	
	110	4,2289	,89442	,08528	4,0599	4,3980	1,32	6,05	
Formação organizacional	31	4,9769	,65844	,11826	4,7354	5,2184	3,00	6,28	
	33	4,7933	,48623	,08464	4,6209	4,9657	3,86	5,54	
	30	5,0600	,61303	,11192	4,8311	5,2889	3,80	6,26	
	10	4,9680	,49667	,15706	4,6127	5,3233	3,94	5,64	
	6	4,9790	,78000	,31843	4,1605	5,7976	3,91	6,04	
	110	4,9438	,58991	,05625	4,8323	5,0553	3,00	6,28	
Satisfação laboral	31	3,9570	,91516	,16437	3,6213	4,2927	2,20	6,20	
	33	3,6552	,65894	,11471	3,4216	3,8889	2,35	4,87	
	30	3,8691	,63673	,11625	3,6314	4,1069	2,98	5,48	
	10	4,2685	,71404	,22580	3,7577	4,7793	2,61	5,04	
	6	4,0000	,77105	,31478	3,1908	4,8092	3,02	5,15	
	110	3,8732	,75288	,07178	3,7309	4,0154	2,20	6,20	

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Comprometimento organizacional	5,270	4	1,317	1,688	,158
	81,929	105	,780		
	87,199	109			
Formação organizacional	1,199	4	,300	,857	,492
	36,732	105	,350		
	37,932	109			
Satisfação laboral	3,445	4	,861	1,550	,193
	58,339	105	,556		
	61,783	109			

Group Statistics

	Tempo de serviço	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comprometimento organizacional		21	4,2356	,73206	,15975
		84	4,2616	,94398	,10300
Formação organizacional		21	4,8849	,60875	,13284
		84	4,9621	,57574	,06282
Satisfação laboral		21	3,8136	,74200	,16192
		84	3,8856	,75956	,08288

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Comprometimento organizacional	1,497	,224	-,118	103	,907	-,02600	,22122	-,46473	,41273
			-,137	38,482	,892	-,02600	,19007	-,41063	,35862
Formação organizacional	,005	,943	-,544	103	,588	-,07721	,14207	-,35897	,20454
			-,525	29,589	,603	-,07721	,14694	-,37749	,22306
Satisfação laboral	,012	,914	-,390	103	,697	-,07195	,18449	-,43785	,29394
			-,396	31,333	,695	-,07195	,18189	-,44277	,29886

Relação entre variáveis

Correlations

		Satisfação laboral	Formação organizacional	Comprometimento organizacional
Satisfação laboral	Pearson Correlation	1	,491**	,440**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	116	116	116
Formação organizacional	Pearson Correlation	,491**	1	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	116	116	116
Comprometimento organizacional	Pearson Correlation	,440**	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	116	116	116

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations													
		Satisfação global	Salário e incentivos	Supervisão	Oportunidades de promoção	Política organizacional e estratégica	Relacionamento com os colegas	Desenvolvimento profissional	Natureza do trabalho	Comunicação	Stress	Avaliação de desempenho	Justiça e equidade
Satisfação global	Pearson Correlation	1	,378**	,624**	,417**	,467**	,434**	,345**	,582**	,393**	,251**	,225**	,377**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,015	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Salário e incentivos	Pearson Correlation	,378**	1	,405**	,678**	,474**	,472**	,561**	,275**	,472**	,163**	,501**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,081	,000	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Supervisão	Pearson Correlation	,624**	,405**	1	,419**	,448**	,427**	,506**	,505**	,442**	,212**	,281**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,002	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Oportunidades de promoção	Pearson Correlation	,417**	,678**	,419**	1	,570**	,521**	,595**	,217**	,514**	,334**	,473**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Política organizacional e estratégica	Pearson Correlation	,467**	,474**	,448**	,570**	1	,531**	,565**	,262**	,473**	,412**	,395**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Relacionamento com os colegas	Pearson Correlation	,434**	,472**	,427**	,521**	,531**	1	,395**	,289**	,535**	,258**	,344**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,005	,000	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Desenvolvimento profissional	Pearson Correlation	,345**	,561**	,506**	,595**	,565**	,395**	1	,326**	,482**	,227**	,376**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,014	,000	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Natureza do trabalho	Pearson Correlation	,582**	,275**	,505**	,217**	,262**	,289**	,326**	1	,289**	,027	,050	,247**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,019	,004	,002	,000		,002	,773	,596	,007
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Comunicação	Pearson Correlation	,393**	,472**	,442**	,514**	,473**	,535**	,482**	,289**	1	,194**	,278**	,434**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002		,037	,002	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Stress	Pearson Correlation	,251**	,163**	,212**	,334**	,412**	,258**	,227**	,027	,194**	1	,274**	,241**
	Sig. (2-tailed)	,007	,081	,022	,000	,000	,005	,014	,773	,037		,003	,009
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Avaliação de desempenho	Pearson Correlation	,225**	,501**	,281**	,473**	,395**	,344**	,376**	,050	,278**	,274**	1	,606**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,596	,002	,003		,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Justiça e equidade	Pearson Correlation	,377**	,712**	,402**	,668**	,464**	,531**	,628**	,247**	,434**	,241**	,606**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,009	,000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regressão linear

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Acesso a formação, Benefícios pessoais, Apoio dos colegas, Motivação, Benefícios profissionais, Apoio do supervisor hierarquico, Benefícios carreira ^b		Enter

a. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,284	,232	,78999

a. Predictors: (Constant), Acesso a formação, Benefícios pessoais, Apoio dos colegas, Motivação, Benefícios profissionais, Apoio do supervisor hierarquico, Benefícios carreira

b. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,021	7	3,432	5,499	,000 ^b
	Residual	60,536	97	,624		
	Total	84,557	104			

a. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

b. Predictors: (Constant), Acesso a formação, Benefícios pessoais, Apoio dos colegas, Motivação, Benefícios profissionais, Apoio do supervisor hierarquico, Benefícios carreira

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,079	,847			1,274	,206			
	Apoio dos colegas	-,023	,078	-,027		-,291	,772	,106	-,030	-,025
	Apoio do supervisor hierarquico	,327	,089	,385		3,676	,000	,436	,350	,316
	Motivação	-,028	,157	-,017		-,180	,857	,181	-,018	-,015
	Benefícios pessoais	,409	,136	,335		3,009	,003	,343	,292	,259
	Benefícios carreira	-,047	,085	-,059		-,560	,577	,122	-,057	-,048
	Benefícios profissionais	,003	,069	,005		,047	,962	,169	,005	,004
	Acesso a formação	,039	,063	,061		,628	,531	,226	,064	,054

a. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 ^a	,436	,396	,57653

a. Predictors: (Constant), Acesso a formação, Benefícios pessoais, Apoio dos colegas, Motivação, Benefícios profissionais, Apoio do supervisor hierarquico, Benefícios carreira

b. Dependent Variable: Satisfação laboral

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,963	7	3,566	10,729	,000 ^b
	Residual	32,241	97	,332		
	Total	57,204	104			

a. Dependent Variable: Satisfação laboral

b. Predictors: (Constant), Acesso a formação, Benefícios pessoais, Apoio dos colegas, Motivação, Benefícios profissionais, Apoio do supervisor hierarquico, Benefícios carreira

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,513	,618			,830	,408			
	Apoio dos colegas	,031	,057	,045		,545	,587	,173	,055	,042
	Apoio do supervisor hierarquico	,204	,065	,292	3,148	,002	,517	,304	,240	
	Motivação	,135	,115	,101	1,175	,243	,266	,118	,090	
	Benefícios pessoais	,279	,099	,278	2,811	,006	,290	,274	,214	
	Benefícios carreira	-,116	,062	-,174	-1,868	,065	,036	-,186	-,142	
	Benefícios profissionais	,048	,051	,084	,945	,347	,176	,096	,072	
	Acesso a formação	,179	,046	,337	3,922	,000	,479	,370	,299	

a. Dependent Variable: Satisfação laboral

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 ^a	,558	,511	,811

a. Predictors: (Constant), Justiça e equidade, Stress, Natureza do trabalho, Comunicação, Avaliação de desempenho, Supervisão, Política organizacional e estratégica, Relacionamento com os colegas, Desenvolvimento profissional, Salário e incentivos, Oportunidades de promoção

b. Dependent Variable: Satisfação global

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,475	11	7,861	11,945	,000 ^b
	Residual	68,447	104	,658		
	Total	154,922	115			

a. Dependent Variable: Satisfação global

b. Predictors: (Constant), Justiça e equidade, Stress, Natureza do trabalho, Comunicação, Avaliação de desempenho, Supervisão, Política organizacional e estratégica, Relacionamento com os colegas, Desenvolvimento profissional, Salário e incentivos, Oportunidades de promoção

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-,087	,534			-,163	,871			
	Salário e incentivos	,008	,121	,007		,068	,946	,378	,007	,004
	Supervisão	,360	,091	,347		3,967	,000	,624	,362	,259
	Oportunidades de promoção	,105	,105	,105		,999	,320	,417	,097	,065
	Política organizacional e estratégica	,218	,118	,174		1,845	,068	,467	,178	,120
	Relacionamento com os colegas	,041	,089	,041		,461	,646	,434	,045	,030
	Desenvolvimento profissional	-,231	,112	-,204		-2,070	,041	,345	-,199	-,135
	Natureza do trabalho	,504	,109	,361		4,618	,000	,582	,413	,301
	Comunicação	,027	,084	,028		,326	,745	,393	,032	,021
	Stress	,079	,075	,078		1,050	,296	,251	,102	,068
	Avaliação de desempenho	-,029	,080	-,031		-,366	,715	,225	-,036	-,024
	Justiça e equidade	,075	,101	,087		,747	,457	,377	,073	,049

a. Dependent Variable: Satisfação global

Mediação

(1)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,491 ^a	,241	,233	,78795

a. Predictors: (Constant), Formação organizacional

b. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,481	,663		,725
	Formação organizacional	,764	,133	,491	,000

a. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

(2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572 ^a	,327	,320	,61813

a. Predictors: (Constant), Formação organizacional

b. Dependent Variable: Satisfação laboral

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,304	1	19,304	50,524	,000 ^b
	Residual	39,736	104	,382		
	Total	59,041	105			

a. Dependent Variable: Satisfação laboral

b. Predictors: (Constant), Formação organizacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,201	,520		,386	,700
	Formação organizacional	,742	,104	,572	7,108	,000

a. Dependent Variable: Satisfação laboral

(3)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528 ^a	,278	,264	,77184

a. Predictors: (Constant), Satisfação laboral, Formação organizacional

b. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,670	2	11,835	19,866	,000 ^b
	Residual	61,361	103	,596		
	Total	85,031	105			

a. Dependent Variable: Comprometimento organizacional

b. Predictors: (Constant), Satisfação laboral, Formação organizacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,424	,650		,652	,516
	Formação organizacional	,553	,159	,355	3,481	,001
	Satisfação laboral	,284	,122	,237	2,321	,022

a. Dependent Variable: Comprometimento organizacional